



**N. 6**

septiembre, 2016

**Los retos de los empresarios  
en la construcción de paz**

# Prólogo

*Rafael Aubad, Presidente de PROANTIOQUIA*

Desde el inicio del proceso de negociación que el Gobierno Nacional comenzó para finalizar el conflicto con las Farc, en la Fundación para el Progreso de Antioquia y de Antioquia por Colombia —PROANTIOQUIA— comprendimos la trascendencia de dicho esfuerzo en la búsqueda del bien superior de la paz, que a todos nos compromete.

En este marco, de manera responsable y como una contribución positiva, junto con la ANDI y el acompañamiento académico de la Universidad EAFIT hemos venido sistemáticamente reflexionando no solo sobre lo que se busca o acuerda en La Habana, sino sobre su implementación. Dichas reflexiones las resumimos en el documento “Construir una paz sostenible: Análisis y recomendaciones desde el sector empresarial”, en el que reconocemos el patriótico y valioso trabajo de los Comisionados de La Habana y en general del Gobierno, y se busca llamar la atención de este y de los colombianos sobre el mapa de riesgos en la reglamentación e implementación de los Acuerdos, en clave de una paz que sea sostenible. Un análisis riguroso, con criterio técnico y sentido de responsabilidad con el país y disposición de aportar al proceso, es la base de dicho documento, que se puede consultar en:

<http://proantioquia.org.co/web/index.php/noticias/item/541-construir-una-paz-sostenible>

Complementariamente, hemos buscado que las empresas comprendan su importante papel en escenarios hacia un país en paz, dándoles una significación especial a los aprendizajes de naciones que enfrentaron, y aún enfrentan, procesos de tal naturaleza. Y no solo que haya encuentro con académicos que han estudiado dichos procesos, sino con pares empresariales que han jugado un papel importante en los mismos. Allí se inscriben seminarios como “Lecciones y desafíos para la transición hacia la paz”, que junto con EAFIT y FESCOL realizamos en abril del 2015, y “El rol de los empresarios y empresarias en la construcción de la

paz”, en junio del 2016, gracias a la Oficina en Colombia del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos y la Embajada de Irlanda.

Pero sin duda el encuentro más completo que dio lugar a esta publicación fue “Diálogo empresarios y paz: desafíos para el posconflicto”, en mayo del 2016, no solo por el número de empresarios de otros países participantes, sino por los del nuestro, con extensión a espacios para el público en general y para las Fundaciones Empresariales. Igualmente, por la metodología participativa y práctica, y por los aprendizajes, como el lector de estas Memorias tendrá oportunidad de verificar.

Una gran conclusión de dicho evento es que es absolutamente necesaria una fuerte narrativa empresarial, tanto sobre la victimización que ha sufrido el sector en el conflicto, como sobre los miles y miles de casos empresariales gracias a los cuales, por sus desarrollos responsables, existe la esperanza de que Colombia pueda construir la paz. El Gobierno solo es incapaz de lograr el país que queremos y merecemos. Necesita modernizarse radicalmente como agente facilitador, confiable y de cambio, para que sean efectivas las alianzas con las comunidades y los empresarios. Igualmente, se concluyó en el evento que se requiere reforzar en el país una masa crítica institucional y académica que, en asocio con los empresarios, contribuya a ser cada vez más asertivos en el paso de la responsabilidad social corporativa, a empresas con capacidades en todo sentido para la construcción de paz. Construcción que es profundamente política, pues su marco no puede ser otro que nuestro Estado Social de Derecho, en donde es elemento esencial para una paz sostenible el respeto a las libertades económicas, políticas, de expresión, de asociación, y en general, a las libertades contempladas en nuestra Constitución.

La presente publicación es, en ese sentido, profundamente política, y de ahí su importancia.



## **Contenido**

08

### **I.** Introducción

---

12

### **II.** Principales reflexiones: escenarios de diálogo sobre los retos de los empresarios en la construcción de paz

---

37

### **III.** El sector privado como puente hacia una paz duradera. Un rol único en la Colombia del siglo XXI

---

40

### **IV.** Conclusiones

---

43

### **Anexo 1** Cuadro-resumen del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera

---

# Los retos de los empresarios en la construcción de paz

## Autores



### Laura Gallego

Politóloga de la Universidad EAFIT, master en Administración y master en Gobierno y Políticas Públicas. Fue coordinadora de Proyectos del Plan Integral para el Desarrollo de Urabá de la Gobernación de Antioquia de Sergio Fajardo Valderrama (2012-2015). Se ha desempeñado en las áreas de consultoría e Investigación con el Centro de Estudios Urbanos - Urbam EAFIT, el Centro de Análisis Político EAFIT, la Empresa de la Seguridad Urbana ESU, la Alcaldía de Medellín, el BID, el PNUD y otras organizaciones públicas y privadas en los temas de Gobierno, Políticas Públicas, ordenamiento territorial, administración pública y seguridad.



### Isabel Gutiérrez

Magíster en América Latina Contemporánea, Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset. Abogada y Politóloga Universidad EAFIT. Actualmente se desempeña como Directora EAFIT Sede Bogotá. Ha trabajado en diversos proyectos relacionados con seguridad ciudadana, entre los que se destaca el desarrollo de competencias en la Policía para la implementación del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes de la Policía Nacional. Fue investigadora en seguridad ciudadana y política criminal Fundación Ideas para la Paz (2014-2015), Asesora en seguridad ciudadana y Coordinadora de seguridad ciudadana y justicia juvenil restaurativa Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (2013-2014) y Coordinadora jurídica del programa de atención a víctimas Gobernación de Antioquia (2009-2011).



### Diego Osorio

Magíster en Administración Pública de la Escuela Kennedy de Gobierno de la Universidad de Harvard. Director del Programa Paz Sostenible para Colombia (PASO) One Earth Future Foundation, (Medellín, Colombia), importante experiencia internacional multilateral y bilateral en temas relacionados con la reconstrucción institucional, política y económica en situaciones de posconflicto. Página web del Programa: [www.pasocolombia.org](http://www.pasocolombia.org).



### Alejandro Cortés

Politólogo de la Universidad EAFIT. Actualmente trabaja como investigador del Centro de Análisis Político de la Universidad EAFIT y como docente de cátedra de la Escuela de Derecho de la misma institución. Cuenta con experiencia profesional en docencia e investigación alrededor de temas relacionados con las instituciones políticas colombianas, la violencia y el conflicto armado en Colombia, y la integridad académica estudiantil y docente. Entre sus últimas publicaciones cabe resaltar el capítulo de libro "Perspectives of Academic Integrity in Colombia and Latin America", escrito en coautoría con Mauricio García Villegas y Nathalia Franco Pérez (*Handbook of Academic Integrity*, Springer, 2015), y el artículo "Accountability: aproximación conceptual desde la filosofía política y la ciencia política", escrito en coautoría con Alejandra Ríos, María Camila Suárez y Laura Fuentes (*Colombia Internacional*, 2014).

# Participantes



## Mike Eldon

Licenciado en economía de la University College de Londres. Ha sido Presidente y miembro del Governing Council of the Kenya Education Management Institute, y ha estado activo en el Rotary Club de Nairobi desde 1978, a través del cual se ha trabajado mucho en la juventud y el desarrollo rural. Como activista, ha estado involucrado en la mediación y resolución de conflictos nacionales, ha sido director fundador y vicepresidente de la Alianza del Sector Privado de Kenia —KEPSA— y ha trabajado para el Banco Mundial llevando a cabo los programas de estabilización en los Estados frágiles fuera de la oficina regional de Nairobi.



## Alberto C. Vollmer

Empresario venezolano, director de la empresa Ron Santa Teresa C. A. Es líder del proyecto de inversión social Proyecto Alcatraz, organización no gubernamental seleccionada como caso de estudio por la Red de Conocimiento para el Emprendimiento Social (SEKN). Su trabajo le ha valido el reconocimiento de expertos en resolución de conflictos de la Universidad de Harvard, y sus métodos son estudiados actualmente en las escuelas de negocios de América Latina.



## Rafael Grasa

Doctor en filosofía y profesor titular de Relaciones Internacionales de la Universitat Autònoma de Barcelona. Es presidente del Instituto Catalán Internacional para la Paz, ICIP, institución pública creada por el Parlamento de Cataluña en diciembre del 2007, enfocada en la investigación y reflexión sobre los asuntos de “Seguridad humana, transformación de conflictos e investigación para la paz”. Dirige también la colección de libros “Paz y Seguridad”, financiada por el ICIP, publicada por editorial Bellaterra.



## Sabine Michalowski

Licenciada en Derecho alemán y en Derecho Comparado por la Universidad de París II, y tiene un doctorado en Derecho de la Universidad de Sheffield. Su producción investigativa reflexiona sobre el papel del Estado en América Latina, la relación entre derechos humanos y soberanía, así como las dimensiones económicas de la justicia transicional. Sabine se unió a Essex University en enero del 2000. Es la directora de la Red de Justicia Transicional de Essex y es miembro del Centro de Derechos Humanos.



### **Ian Shapiro**

Profesor de Ciencia Política en la Universidad de Yale y director del Henry R. Luce del Centro MacMillan. Ha escrito ampliamente sobre la democracia, justicia y los métodos de la investigación social. Obtuvo su título en Filosofía y Política en la Universidad de Bristol, y cursó su doctorado en Ciencias Políticas de la Universidad de Yale. Allí ha enseñado desde 1984. Es miembro de la Academia Americana de Artes y las Ciencias y de American Philosophical Society. Su investigación actual se refiere a las relaciones entre la democracia y la distribución del ingreso y la riqueza.



### **Carlos Ignacio Gallego**

Ingeniero Civil de la Universidad EAFIT y empresario de reconocida trayectoria. Presidente del Grupo Nutresa.



### **Jorge Giraldo Ramírez**

Decano de la Escuela de Humanidades de la Universidad EAFIT. Es doctor en Filosofía de la Universidad de Antioquia y miembro de la Sociedad Colombiana de Filosofía. Participó en la “Comisión histórica del conflicto y sus víctimas” establecida en el marco del acuerdo general para la terminación del conflicto entre el gobierno de Colombia y las FARC.



### **Ángela Rivas**

Ph.D en Antropología Social y Cultural de Rice University. Directora del Área de Sector Empresarial y Construcción de Paz de la Fundación Ideas para la Paz-FIP.



### **Luis Fernando Angulo**

Ingeniero Civil de la Universidad de los Andes. Director Ejecutivo del Centro Regional de Empresas y Emprendimientos Responsables - CREER, filial en Colombia del Instituto de Empresas y Derechos Humanos.



## I. Introducción

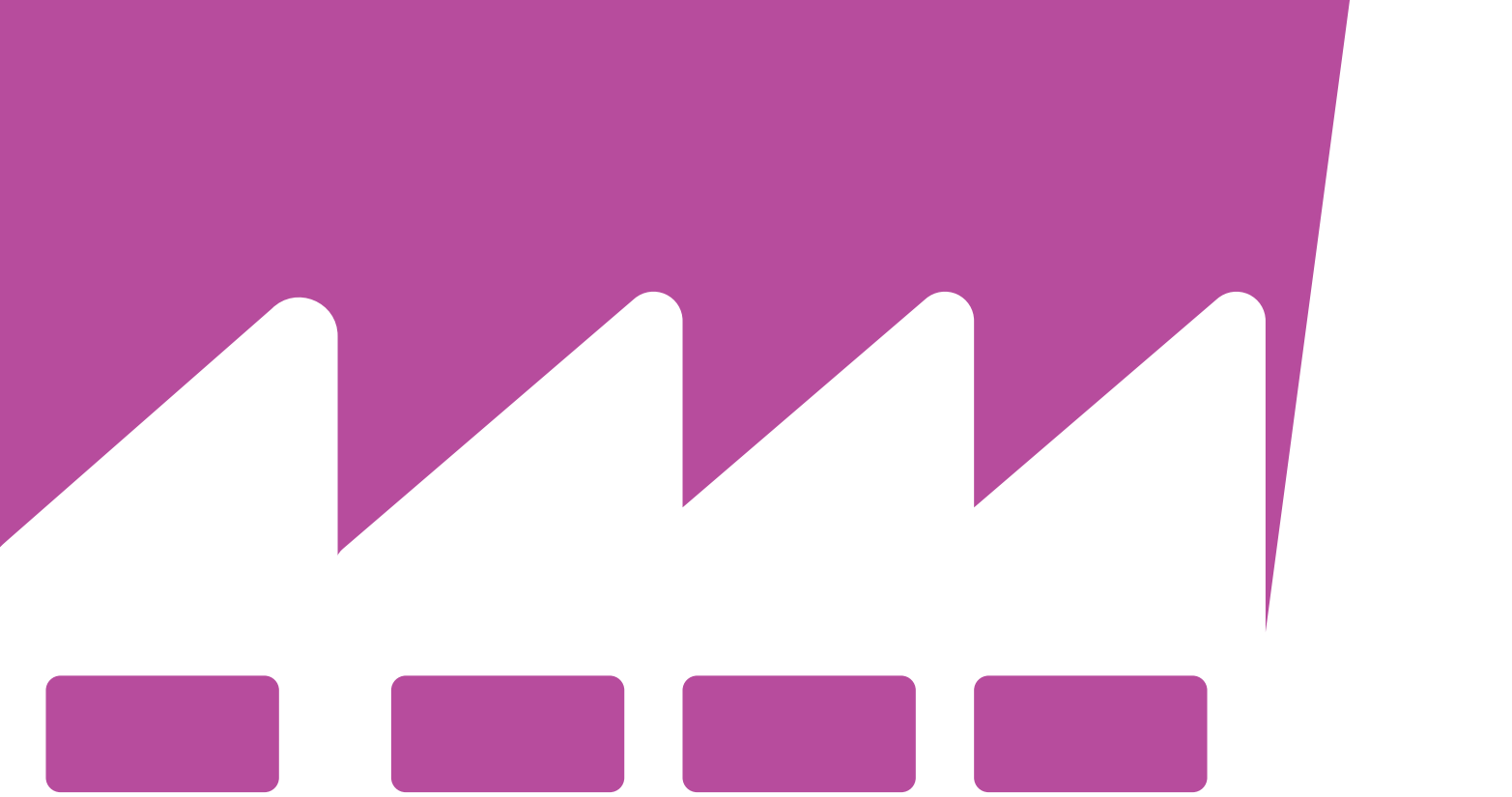
Las tareas estratégicas orientadas hacia la construcción de paz demandan de los empresarios un rol que, como lo expresó Rafael Grasa en la Universidad EAFIT el pasado 16 de abril del 2015, no se reduce solamente a las cuestiones de la tributación y la provisión de oportunidades laborales para los desmovilizados. Las organizaciones empresariales son actores clave para el funcionamiento de las infraestructuras de paz, entendidas como redes de “estructuras interdependientes, mecanismos, recursos, valores y habilidades, las cuales, a través de la consulta y el diálogo, contribuyen a la prevención del conflicto y a la construcción de paz en una sociedad”<sup>1</sup>.

Los vínculos entre construcción institucional (estatal), desarrollo regional y construcción de paz definen los campos de los desafíos que como país enfrentamos en el posacuerdo. Las agendas que se pongan en marcha en esos escenarios no serán del todo pertinentes ni mucho menos eficaces sin los empresarios como actores relevantes en su definición y sin su activo rol en la implementación. El liderazgo de las organizaciones empresariales es condición necesaria para dinamizar las infraestructuras de paz.

---

1 Ryan, J. (2012). Infrastructures for Peace as a Path to Resilient Societies: An Institutional Perspective. *Journal of Peacebuilding & Development*, 7 (3), pág. 15.





La voz informada de los empresarios es un recurso indispensable no solo para la construcción de paz, sino también para la necesaria rendición de cuentas que requerirá la implementación. Tomando esto en consideración, el objetivo que guía el conjunto de actividades y las reflexiones que lo integran y que se proponen a continuación es el de fortalecer la capacidad propositiva y de interlocución cualificada e informada sobre los temas relacionados, tanto con el proceso de paz como con la construcción de paz.

### ***La academia y el sector privado: una narrativa para la paz***

Desde el inicio de las negociaciones para la búsqueda de la paz se viene consolidando entre la Universidad EAFIT, la ANDI y PROANTIOQUIA un ejercicio de reflexión y deliberación en torno a los desafíos del posconflicto y la construcción de paz. La Universidad

EAFIT se dio a la tarea de acompañar al sector empresarial en un trabajo de análisis técnico y riguroso sobre el avance del proceso y de los acuerdos, con la expectativa de construir una narrativa propia que defina el rol del sector privado y haga recomendaciones que sean útiles para afianzar dicho escenario y asegurar las mejores decisiones para el país. A su vez, la Fundación FESCOL ha abierto múltiples espacios de reflexión para facilitar debates informados que se suman a este propósito, permitiendo la reflexión y el intercambio de miradas entre la academia, la empresa y la sociedad civil sobre los retos de la paz y el rol que el sector privado deberá asumir.

Colombia le apuesta a la finalización del conflicto armado con las Farc, y para ello convoca a la sociedad civil y al sector empresarial a asumir un rol activo y de responsabilidad en torno a la comprensión y a la acción que busque superar los desafíos que el posacuerdo y la construcción de una paz sostenible suponen. Se requiere un sector

privado comprometido, deliberativo, crítico e ilustrado que asuma el compromiso por la paz desde una mirada constructiva, orientada a seguir construyendo mejores escenarios de país. Implica entender el contexto de lo público desde el liderazgo de la empresa y la incidencia que como agente tiene para contribuir y fortalecer la paz, las instituciones democráticas, la justicia, la inversión social y la transparencia.

---

## **El sector empresarial es el principal aliado en el fortalecimiento de las instituciones democráticas en el proceso de transición hacia la paz.**

---

El sector empresarial es el principal aliado en el fortalecimiento de las instituciones democráticas en el proceso de transición hacia la paz. Como agentes de desarrollo económico permitirán ampliar las capacidades del Estado en la llegada al territorio, y posibilitarán construir procesos de reconciliación, resiliencia y memoria histórica. Muchas empresas han estado en los territorios en los cuales el Estado ha tenido una presencia débil, y han asumido tareas importantes para el desarrollo de estos territorios, que superan las capacidades institucionales. Lo anterior permite señalar que los compromisos que se requieren para el desarrollo del país no siempre se basan en una definición estricta de los límites respecto de los roles que deben cumplir agentes privados y públicos en la construcción de una paz real y duradera, pues estos deberán actuar conjuntamente para lograr dicho objetivo. Esto no significa que el Estado y el empresariado deben jugar los mismos papeles durante el posacuerdo, sino que tendrán que trabajar de la mano para lograr una implementación efectiva y eficaz de los acuerdos de paz.

Finalmente, la agenda económica del país, liderada fundamentalmente por el sector empresarial, será decisiva en la materialización de la paz. La estabilidad política y jurídica de la mano de un sector empresarial comprometido con acompañar al Estado en asegurar oportunidades y mejores capacidades institucionales en la totalidad del territorio nacional es el reto más importante que enfrenta la implementación. El impulso de la paz requiere del impulso de la economía. Una agenda económica que supere los retos tradicionales que se le delegan al sector empresarial asociados a la empleabilidad o el pago de impuestos, una agenda novedosa que atienda las preguntas por la desigualdad en el desarrollo, las oportunidades y las capacidades del territorio. Lo anterior pasa por el compromiso para repensar el modelo institucional que el gobierno tiene del territorio y participar de forma activa y creativa de la creación de nuevos escenarios de institucionalidad fuerte, romper con la concentración de oportunidades y posibilitar el equilibrio en el territorio nacional para construir paz territorial.

El acompañamiento que la Universidad EAFIT viene liderando con PROANTIOQUIA, la ANDI y la Fundación FESCOL se convierte en un esfuerzo por la búsqueda y la comprensión de

un proceso histórico que convoca las agendas de la academia, el sector privado y el sector público en el análisis y la transformación del Estado y sus territorios, y la apuesta hacia una sociedad en paz.

En ese sentido, la Universidad EAFIT, La Fundación Friedrich Ebert Stiftung en Colombia —FESCOL— y La Fundación para el progreso de Antioquia —PROANTIOQUIA— convocan tres escenarios de diálogo que tienen como propósito discutir aprendizajes y experiencias internacionales y nacionales que puedan contribuir a la construcción de paz en Colombia, y a su vez preguntarse en diferentes niveles sobre el rol que tienen los empresarios y las fundaciones empresariales en el proceso de negociación con las Farc y en la fase de implementación de los acuerdos. En el siguiente cuadro puede verse una breve descripción de estos espacios de diálogo.

**Cuadro 1. Descripción de los eventos realizados**

Evento	Diálogo Empresarios y Paz: Desafíos para el Posconflicto	Workshop Sostenibilidad Empresarial y Paz. Experiencias Internacionales	Diálogo privado con empresarios
Descripción	<p>Evento abierto al público y dividido en tres paneles de discusión:</p> <p>1) Iniciativas empresariales de construcción de paz: experiencias internacionales; 2) Desarrollo territorial y ruralidad: retos y oportunidades del sector privado en el posconflicto; 3) Justicia transicional: procesos de verdad, justicia y reparación.</p>	<p>Workshop coordinado por Rafael y Grasa y dirigido a integrantes de Fundaciones Empresariales.</p> <p>Temas de discusión: papel de las fundaciones empresariales en la construcción de paz en la etapa del posacuerdo.</p>	<p>Evento privado con empresarios de nivel directivo de compañías locales y nacionales, académicos y líderes de instituciones de la sociedad civil como la Fundación Ideas para la Paz y Transparencia por Colombia.</p> <p>La discusión giró alrededor de tres temas: 1) Desarrollo rural y posconflicto; 2) Lucha contra la corrupción; 3) Riesgos respecto de la estabilidad política y democrática en escenarios de transición.</p>

**Agradecimientos:** El equipo organizador desea reconocer el compromiso de los ponentes y participantes que hicieron posible este evento. A las entidades convocantes: La Universidad EAFIT, La Fundación Friedrich Ebert Stiftung en Colombia —FESCOL— y la Fundación para el progreso de Antioquia—PROANTIOQUIA—, a todos ellos un agradecimiento especial por su decidido y generoso apoyo para hacer realidad estos eventos. Y a las entidades que apoyaron: La Universidad de Antioquia, la Fundación Paso Colombia, la Asociación de Fundaciones Empresariales de Colombia —AFE— y la Fundación Ideas para la Paz —FIP—. A todos ellos, un agradecimiento especial.



## **II. Principales reflexiones: escenarios de diálogo sobre los retos de los empresarios en la construcción de paz**

### **1. Iniciativas empresariales de construcción de paz en el posconflicto**

La coyuntura actual del país es en sí misma un riesgo y una oportunidad. Es un riesgo, por cuanto no es una situación exenta de peligros y dificultades, pero si se la enfrenta bien, puede generar grandes oportunidades en el futuro puesto que puede reportar beneficios materiales e inmateriales; por ejemplo, representa una ventana de oportunidad para el crecimiento económico del país.

El conflicto cuesta dinero<sup>2</sup>, así que el solo hecho de no tener que gastarlo en la guerra implica una ganancia. Además, el fin del conflicto puede traer mayor seguridad y confianza, y por lo tanto una disminución de los costos de transacción, que facilitará el clima de negocios en el país. Sin embargo, debe tenerse presente que, como dice Armando Montenegro, existen “algunos riesgos, derivados de la forma de implementar los acuerdos de paz, que, si no se toman las debidas precauciones, podrían hacer que el ‘dividendo de la paz’ se achique o, incluso, en casos extremos, sea negativo”. Estos riesgos son: un crecimiento excesivo del gasto público para la implementación de los acuerdos, que eleve el déficit fiscal y

---

2 Arias, A.; Camacho, A.; Ibáñez, A. M.; Mejía, D.; Rodríguez, C. (compiladores). (2014). *Costos económicos y sociales del conflicto en Colombia. ¿Cómo construir un posconflicto sostenible?* Bogotá: Universidad de los Andes-Facultad de Economía.

dispare el endeudamiento público, poniendo así en riesgo la calificación crediticia del país; ii) un aumento de la inseguridad originado en facciones disidentes de las Farc que no se desmovilicen y se inserten en grupos como el ELN o las Bacrim, que podría afectar especialmente a los sectores agropecuarios y mineros; iii) la disminución de la seguridad jurídica en el campo en razón del acuerdo sobre tierras, que desincentive la inversión privada, afectando así una importante fuente de crecimiento económico. Como señala el autor, “la materialización de estos riesgos no es inevitable”<sup>3</sup>, y será fundamental hacer seguimiento al proceso de implementación del acuerdo final para, precisamente, evitar que estos riesgos se vuelvan una realidad. El rol de los empresarios en el proceso de *construcción de paz* será por ello de gran importancia.

Para entender el papel de los empresarios en la coyuntura colombiana, debe hacerse una distinción básica entre “hacer las paces” y “construir la paz”, explica Rafael Grasa<sup>4</sup>. Hacer las paces implica, básicamente, “silenciar los fusiles”, y es un proceso que, por su misma naturaleza, lidera el Gobierno Nacional. El empresariado ha tenido aquí cierta participación, pero el papel mayor ha estado en cabeza de los miembros de la alta política. Construir la paz, en cambio, es algo más complejo: se trata de hacer sostenibles en el largo plazo los acuerdos alcanzados por las partes negociadoras en La Habana y garantizar un marco institucional y jurídico de reglas que así lo permita, sin que se vean afectadas la estabilidad política y económica del país. En esta fase, la de la sostenibilidad del proceso de cara a la construcción de paz, los empresarios deberán tener un papel mucho más activo. El proceso de construcción de paz —propio de la etapa del posacuerdo— se hace *en la sociedad*, y los empresarios son uno de los pilares fundamentales de esta.

Ahora bien, los empresarios pueden aportar en la etapa del posacuerdo de diferentes maneras.

En primer lugar, moderando sus propias expectativas. Es cierto que la paz generará dividendos económicos, pero estos solo se verán en el mediano y en el largo plazo; es difícil que esto ocurra a corto plazo y es necesario tener paciencia.

En segundo lugar, teniendo presente que el fin del conflicto armado representará el aumento de los conflictos y las tensiones sociales, que se podrán ver reflejados, entre otros, en el ámbito empresarial. Los empresarios deben entender que la conflictividad social es parte fundamental de cualquier democracia y no representa una amenaza para la empresa ni deberá condicionar su rol como agente garante y facilitador de la sostenibilidad del proceso. En tercer lugar, y relacionado con lo anterior, promoviendo una concientización sobre el hecho de que la conducta insensible de las empresas hacia sus empleados puede hacer que los conflictos sociales deriven en choques violentos. Por ello, debe abordarse seriamente el tema de la cultura empresarial para promover prácticas empresariales virtuosas que eviten este tipo de problemáticas.

---

3 Montenegro, A. “Sobre el dividendo de la paz”, *El Espectador*, 18 de junio de 2016. Disponible en: <http://www.elespectador.com/opinion/sobre-el-dividendo-de-paz>

4 Grasa, R. (2016). De la mesa de negociaciones a la construcción de la paz: los retos de la institucionalización de la paz territorial. Documento de trabajo de la Fundación Friedrich Ebert Stiftung en Colombia — FESCOL—, pág. 8.

En cuarto lugar, en el posacuerdo los empresarios podrán cumplir con tres funciones de distinta importancia y complejidad: 1) cumplir las leyes y regulaciones a cabalidad, 2) prestar atención a las acciones dañinas no intencionales que puedan causar sus empresas y evitarlas y/o mitigarlas, 3) promover la coexistencia pacífica en las comunidades en las que operan. La primera función es lo mínimo que cualquier empresa debe hacer, las otras dos no son de obligatorio cumplimiento, pero sin duda alguna son benéficas y contribuyen a la construcción de paz.

Frente a procesos de transición y de construcción de paz, el empresariado no debe limitarse a ser un espectador, sino que debe esforzarse por jugar un rol activo en ambos procesos. Alberto Vollmer, empresario venezolano, y Mike Eldon, fundador de la Alianza del Sector Privado de Kenia<sup>5</sup> (KEPSA), han jugado un papel de liderazgo empresarial para la paz y la reconciliación social en sus países. El primero, como líder del Proyecto Alcatraz<sup>6</sup>, una iniciativa pionera en materia de reconciliación social en medio de un país polarizado; y el segundo desde la Alianza del Sector Privado de Kenia, que ha jugado un importante rol en la canalización del conflicto entre la clase política keniana y promovido gobiernos de unidad nacional que dejen atrás los odios partidistas<sup>7</sup>.

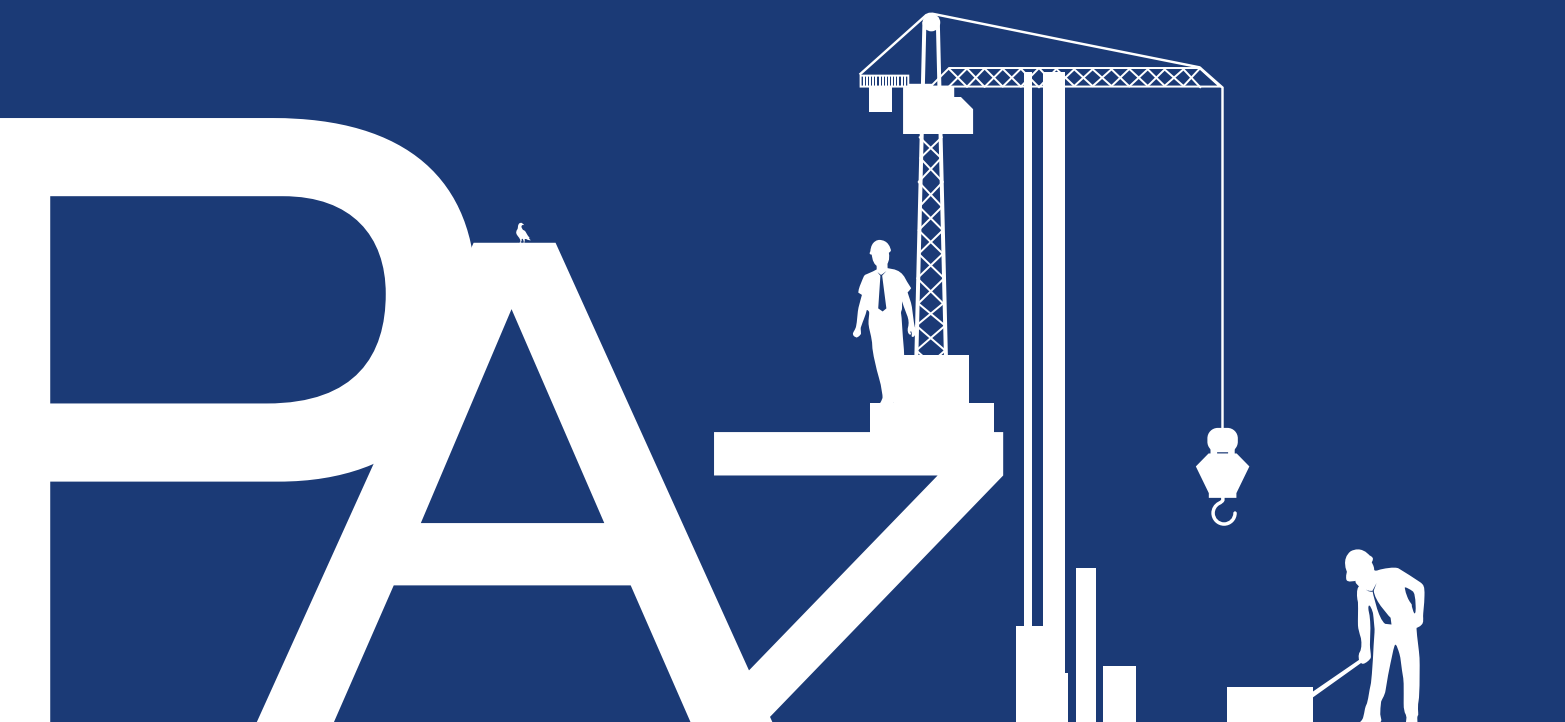
No se trata de una tarea sencilla, pues es frecuente que las iniciativas de este tipo lideradas por el sector privado generen en principio mucho escepticismo dentro del mismo, por cuanto algunos miembros del sector empresarial consideran que promover la reconciliación y la construcción de paz no es su tarea, sino la de los políticos. A su vez, miembros de la clase política concluyen que efectivamente los empresarios no deberían meterse en estos asuntos que son de naturaleza política. Sin embargo, aunque los empresarios no pueden reemplazar a los políticos, sí pueden promover iniciativas que propendan por la reconciliación y la construcción de paz puesto que cuentan con un capital simbólico en la sociedad que puede ser útil para liderar procesos que faciliten la fase del posacuerdo y en especial la estabilidad y confianza en los mismos.

---

5 La Alianza del Sector Privado de Kenia (KEPSA, sigla en inglés) es una organización sombrilla cuyo fin es unificar a la comunidad empresarial keniana bajo una sola voz, de manera tal que los empresarios puedan actuar de manera unificada. Esto con el fin de tener la capacidad de influenciar a los formuladores de políticas públicas, para que en el diseño e implementación de las mismas se tengan en cuenta los intereses del sector empresarial. La Alianza del Sector Privado de Kenia se basa en el presupuesto de que el sector empresarial debe liderar las iniciativas de crecimiento económico del país, para lo cual es necesario promover la reconciliación y la estabilidad política. De ahí la importancia de los empresarios de Kenia como intermediarios entre las facciones políticas en disputa. Para mayor información sobre esta organización, puede consultarse su página web en el siguiente link: <http://kepsa.or.ke/our-history/>

6 El Proyecto Alcatraz es una iniciativa de la Fundación Santa Teresa, que tiene como fin apoyar la reinserción social de jóvenes pertenecientes a bandas delictivas del municipio de San Rafael Revenga, en el estado de Aragua, Venezuela. Para mayor información sobre el Proyecto Alcatraz, puede consultarse su página web en el siguiente link: <http://www.proyectoalcatraz.org/espanol/proyecto.htm>

7 En el capítulo siguiente se habla con mayor detalle del papel reconciliador que han jugado estas iniciativas.



## 2. Lecciones internacionales: los retos de los empresarios en la construcción de paz

A propósito de la participación de varios de los invitados internacionales y de las experiencias de otros países en situaciones de transición, a continuación se recogen las principales impresiones y reflexiones en términos de cómo contribuir desde el sector empresarial a la construcción de paz.

### *Lecciones de África: Sudáfrica y Kenia*

Los empresarios sudafricanos jugaron un importante rol en diferentes momentos de la transición que vivió dicho país, incluso antes de que los líderes del régimen del *apartheid* aceptaran el hecho de que un proceso de transición era necesario. En cierta forma, el sector empresarial sudafricano se adelantó al cambio. Se destacan, entre otros asuntos:

- Durante la década de 1970, el sector empresarial presionó al gobierno para que legalizara los sindicatos negros, de manera tal que los trabajadores de raza negra tuvieran mecanismos formales de negociación laboral con los empleadores.
- Durante la década de 1980, el sector empresarial entabló diálogos con miembros del Congreso Nacional Africano (CNA), cuando el Gobierno aún no contemplaba seriamente esta posibilidad.
- Durante la década de 1990, el sector empresarial actuó como mediador en las negociaciones entre el Gobierno y el CNA, jugando un papel clave en momentos en que los diálogos estuvieron a punto de romperse.

Por todo esto, puede decirse que los empresarios sudafricanos actuaron como “héroes invisibles” en la transición sudafricana. Este calificativo no es una exageración. Como explican Ian Shapiro e Itumeleng Makgetla, las negociaciones de paz sudafricanas tenían todos los elementos necesarios para fracasar y abrirle las puertas a una guerra civil: había una profunda desconfianza entre las partes, el Congreso Nacional Africano, en cabeza de Nelson Mandela, y el Partido Nacional, en cabeza de Frederik de Klerk; dentro de cada uno de los bandos había *spoilers* influyentes que exigían finalizar las negociaciones y estaban dispuestos a sabotearlas; en suma, las partes negociadoras vivían un típico “dilema del prisionero”, en el que la salida más racional para cada parte parecía ser optar por la confrontación abierta, con todos los riesgos que dicha opción implicaba. Sin embargo, las élites empresariales jugaron un papel fundamental al actuar como mediadores entre los bandos políticos en disputa. Esto podría parecer paradójico, pues los empresarios sudafricanos se habían beneficiado durante un largo tiempo del régimen del *apartheid*. A pesar de esto, las élites económicas del país llegaron a la conclusión de que la clase política tradicional “se estaba aferrando a un statu quo que se había convertido en un activo debilitante”, por lo que optaron por promover una transición política hacia una democracia no racial<sup>8</sup>.

De aquí puede extraerse una lección importante para el sector empresarial colombiano: este no puede reemplazar al Estado ni al Gobierno, que es el encargado de negociar la paz con sus enemigos y competidores (un asunto político por excelencia). Pero sí puede jugar un papel de *mediador*, esto es, de actor silencioso que, mediante una diplomacia en la sombra, acerque a las diferentes partes involucradas o interesadas en las negociaciones de paz. El empresario, en la medida de lo posible, debe actuar de manera activa y silenciosa, sin buscar gloria o protagonismo. Debe intentar ser, como en el caso sudafricano, un mediador invisible para la sociedad.

Lo paradójico resulta ser, sin embargo, que en Sudáfrica después de la transición, la actitud de los empresarios cambió radicalmente: pasaron de ser promotores del cambio a ser opositores al cambio. Para ellos, transición significaba fundamentalmente ponerle fin al régimen del *apartheid*. Para otros sectores de la sociedad sudafricana, la transición debía conllevar una serie de cambios sociales redistributivos, como una reforma agraria. Frente a esta posición, los empresarios asumieron una visión reactiva que tuvo importantes consecuencias en el largo plazo.

En otros términos, debido en parte a la oposición de los empresarios, la transición sudafricana no permitió una redistribución de la riqueza. Por ello, la desigualdad social en Sudáfrica se ha mantenido desde entonces y ha promovido tensiones sociales permanentes que limitan con la exacerbación, impidiendo concretar una agenda de reformas sociales —como una reforma

---

8 Makgetla, I.; Shapiro, I. (2016). Business and the South African Transition. Documento de trabajo de la Escuela de Derecho de la Universidad de Yale, pág. 3.



agraria y una reforma tributaria—, pese a la urgencia y constante demanda del sistema político. Situación que se agrava por la poca credibilidad que ha tenido el sector empresarial al haberse opuesto sistemáticamente a estos cambios durante las últimas dos décadas. Es decir, ni la sociedad ni la clase política están dispuestas a escuchar ya sus posiciones al respecto. La consecuencia: existe una alta probabilidad de que estas reformas eventualmente se lleven a cabo sin atender la agenda de un sector económico clave en la definición del alcance y la puesta en marcha de las mismas.

Esta es otra lección de importancia para el sector empresarial colombiano: acompañar los retos de la implementación de los acuerdos de manera cercana y ante la permanente evaluación del sistema de reglas que la hacen posible, logrando que la serie de reformas sociales redistributivas naturales y adecuadas en el proceso, efectivamente logren garantizar una transición exitosa. Al sector empresarial le conviene más apoyar y promover estas reformas que oponerse a ellas, en la medida en que un rol activo en el cambio le dará la oportunidad de intervenir en la agenda y asegurar la coherencia con sus propias líneas de trabajo.

De oponerse sistemáticamente al cambio, es posible que en unos años este se haga sin atender a la voz y las perspectivas del sector empresarial, y en ese escenario hay mayores posibilidades de que las reformas sociales afecten de manera más seria los intereses del sector. La lección para los empresarios es clara: es mejor subirse al barco de la transición y a las reformas sociales mientras está quieto, para poder guiar la dirección que él toma; de no hacerlo, es posible que el barco arranque sin ellos, con las consecuencias que ello conlleva para su agenda estratégica y para la garantía de un proyecto social como el de la construcción real de la paz.

El caso de Kenia, si bien menos conocido que el de Sudáfrica, deja lecciones similares para Colombia. En ese país, el sector empresarial también ha jugado un papel de mediador, no en un conflicto de carácter radical como era el existente entre el régimen del *apartheid* y el Congreso Nacional Africano (CNA), sino en el conflicto político por la distribución del poder entre los partidos políticos kenianos. El proceso tiene una complejidad considerable,

---

**Esta es otra  
lección de  
importancia  
para el sector  
empresarial  
colombiano:  
acompañar  
los retos de la  
implementación  
de los acuerdos  
de manera  
cercana y ante  
la permanente  
evaluación  
del sistema de  
reglas que la  
hacen posible...**

---

pero basta con señalar que los empresarios de Kenia han presionado sistemáticamente para que los grupos políticos más importantes del país cumplan los compromisos que han adquirido entre sí.

Desde el fin del gobierno colonial británico en 1962, Kenia fue gobernado por el partido Unión Nacional Africana de Kenia hasta el año 2002, cuando este partido perdió las elecciones frente a una coalición compuesta por los partidos Alianza Nacional y Partido Democrático Liberal, conocida como la "Coalición Nacional del Arco iris". Esta coalición, sin embargo, fue inestable desde el principio y en el 2005 se rompió con la expulsión del Partido Democrático Liberal. A partir de ese momento, el clima político del país se fue deteriorando progresivamente, hasta que estalló una crisis de violencia política en el 2007, cuando se acusó al Presidente Mwai Kibaki de manipular los resultados electorales de las elecciones presidenciales celebradas ese mismo año. Gracias a la intervención de la comunidad internacional, en cabeza del Secretario General de las Naciones Unidas, Ban Ki Moon, y de su antecesor, Kofi Annan, en el 2008 se alcanzó un acuerdo de reconciliación nacional y de repartición del poder entre los actores políticos en disputa, que ha significado mayor estabilidad política para Kenia<sup>9</sup>.

Durante todo este proceso, el sector empresarial keniano, aglutinado bajo la Alianza del Sector Privado de Kenia, ha jugado un papel central al presionar por el acercamiento entre los diferentes grupos políticos y maximizando la lógica del largo plazo en función de comprender los costos y sacrificios de un proceso cuyos resultados permitirán la estabilidad política, social y económica del país. En ese sentido, conviene más tener una mirada de largo plazo y realista, y ser conscientes de que en el futuro cualquier grupo

político puede quedar por fuera del poder, haciendo un llamado al compromiso de la gobernabilidad consensuada de manera tal que cada facción tenga la seguridad de que no será excluido de manera absoluta de la toma de decisiones. Esto permitirá garantizar —no plenamente, pero sí en buena medida— un contexto de estabilidad y poca probabilidad del escalamiento del conflicto.

Así, la lección de Kenia para el empresariado colombiano es similar a la sudafricana. Si bien el empresariado no puede reemplazar al Estado en la toma de decisiones y en la administración del poder para la provisión de bienes y servicios públicos, sí puede ser un actor decisivo en la administración de los conflictos políticos. Su papel podrá irse consolidando en la figura de un mediador silencioso o embajador en la sombra entre grupos políticos en disputa, en aras de promover el entendimiento entre adversarios y presionar por la adopción de una visión de largo plazo en la construcción del futuro del país.

## *La experiencia venezolana*

Venezuela es un caso de sumo interés para Colombia. En el país vecino se ha materializado lo que para muchos en Colombia es el peor escenario posible: el triunfo de un gobierno de izquierda populista, primero en cabeza de Hugo Chávez y ahora de Nicolás

---

9 International Coalition for the Responsibility to Protect (sin fecha). The crisis in Kenya. Documento de trabajo de la Coalición Internacional por la Responsabilidad de Proteger. Disponible en: <http://www.responsibilitytoprotect.org/index.php/crises/crisis-in-kenya>

Maduro. Bajo ese panorama, cualquiera podría creer que el empresariado venezolano no tiene rol alguno que jugar en la construcción de escenarios de paz en su país.

Sin embargo, ejemplo del importante rol que el sector empresarial puede jugar en la construcción de paz, aún en un escenario de gran inestabilidad política como el venezolano, es el Proyecto Alcatraz de la Fundación Santa Teresa. En el 2003, un oficial de seguridad de la Hacienda Santa Teresa (destinada a la plantación de caña de azúcar para elaborar el Ron Santa Teresa) fue asaltado dentro de los terrenos de la Hacienda por miembros de una banda juvenil de la zona. Las invasiones a la propiedad privada por parte de bandas de delincuencia juvenil en el municipio de San José de Revenga, estado de Aragua, donde está ubicada la Hacienda Santa Teresa, se habían vuelto algo común en ese entonces, en parte por el discurso y las políticas de Hugo Chávez, quien mantuvo una posición tolerante y permisiva frente al delito, especialmente si este se hacía “por necesidad”<sup>10</sup>.

El cuerpo de seguridad de la Hacienda capturó a los asaltantes, que fueron llevados ante Alberto Vollmer, presidente de Ron Santa Teresa. En lugar de entregárselos a las autoridades, Vollmer decidió ofrecerles la oportunidad de que trabajaran en la Hacienda para que compensaran, con trabajo, el daño hecho a los propietarios y trabajadores. Los jóvenes aceptaron, sirviendo de ejemplo para otros miembros de bandas criminales que vieron en el proceso una vía para encontrar oportunidades que les permitieran salir del mundo de la ilegalidad.

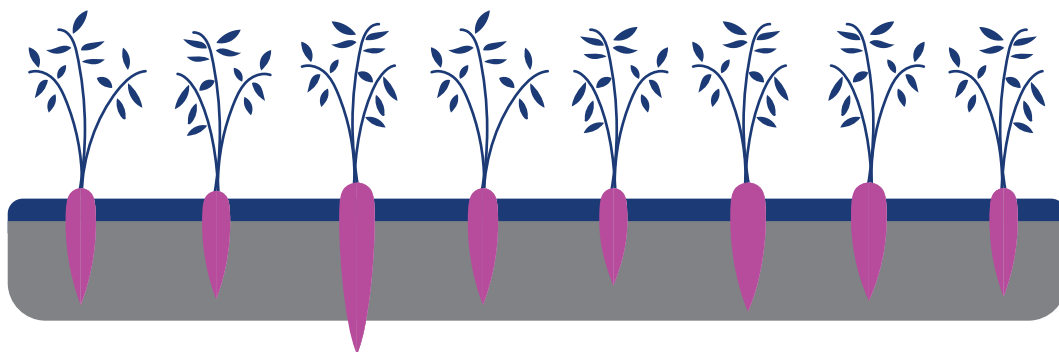
En el proyecto se encontraron entonces con la oportunidad de construir un nuevo escenario, acompañados por la Fundación Santa Teresa, que a su vez les facilitó educación, el desarrollo de habilidades técnicas y el aprendizaje de competencias de trabajo en equipo —aprendidas a través del *rugby*—

Aunque los empresarios que lideraron el Proyecto Alcatraz fueron criticados por sus pares, por considerarlos excesivamente ingenuos y paternalistas, el proyecto es considerado una práctica exitosa de reincorporación y generación de oportunidades. A través de esta iniciativa, empresarios y otros sectores sociales han promovido procesos de reconciliación social entre actores que, a primera vista, parecen irreconciliables. El desarrollo del proyecto no ha estado exento de complejidades, introduciendo en el desarrollo del mismo la institucionalización de medidas de justicia restaurativa para lidiar con casos particulares de reincidencia, o procesos individuales que requieren de una rendición de cuentas previa para responder primero a las víctimas de los delitos que han cometido.

Tal compromiso del sector empresarial deja una lección importante para el empresariado colombiano: en los conflictos sociales no hay que ser espectadores, involucrarse activamente en la tarea de construir paz social requiere de un compromiso que transforme la realidad de los agentes en el territorio. Confianza y generación de oportunidades en escenarios de incertidumbre y poca credibilidad es un rol de gran importancia en el que los empresarios tienen mucho que aportar

---

10 Briceño-León, R. (2007). *Sociología de la violencia en América Latina*. Quito: FLACSO Ecuador-Alcaldía Metropolitana de Quito, pp. 240-241.



### 3. Desarrollo territorial y ruralidad: retos y oportunidades del sector privado en el posconflicto<sup>11</sup>

Teniendo en cuenta que el desarrollo rural es un elemento fundamental en la fase de posacuerdo, ¿cómo puede contribuir el sector empresarial a apoyar el desarrollo del campo colombiano?

El rol del empresariado no puede reducirse a pagar impuestos para financiar las inversiones estatales necesarias para la paz y a contratar a quienes se desmovilizan en sus empresas. Esta es una visión reduccionista e insuficiente del rol del sector privado en el proceso. Pero tampoco debe caerse en el extremo maximalista según el cual son las empresas las encargadas de promover el desarrollo rural del campo colombiano. Debe quedar muy claro que esta es una tarea que recae sobre el Estado y no sobre el sector empresarial. Las empresas, a pesar de su importancia para la sociedad, no pueden —ni deben— reemplazar al Estado en su tarea de transformar el campo.

La respuesta correcta a esta pregunta se encuentra, más bien, en un punto medio entre las posiciones minimalista y maximalista: los empresarios no pueden liderar ni promover por su cuenta el desarrollo rural, pero sí pueden ayudar a que este sea más exitoso. Esto puede hacerse de diferentes maneras.

Una herramienta muy importante para apoyar el desarrollo rural es crear oportunidades laborales en el campo colombiano. No se trata solo de invertir, sino de realizar proyectos productivos que generen empleo para personas que han tenido pocas oportunidades, para que ellas puedan insertarse formalmente en la economía, en el marco de procesos de contratación

---

<sup>11</sup> En este panel participaron Carlos Ignacio Gallego, Presidente del Grupo Nutresa, Ian Shapiro, profesor de Ciencia Política en la Universidad de Yale, Luis Fernando Angulo, integrante de la junta directiva del Instituto de Derechos Humanos y Empresa, y Ángela Rivas, coordinadora del área de sector empresarial y construcción de paz de la Fundación Ideas para la Paz. Alexandra Guáqueta, experta en el tema, actuó como moderadora de la discusión.

respetuosos de los estándares laborales y de los derechos humanos. Al respecto, Carlos Ignacio Gallego, Presidente del Grupo Nutresa, plantea uno de los ejemplos de cómo desde el sector privado se han promovido proyectos productivos de este tipo, siempre bajo la idea de que se trata de impulsar medidas que generen empleo y no sean de tipo asistencialista. Adicional a esto, iniciativas como las del Grupo Nutresa han insistido en que las empresas que quieran involucrarse en este tipo de proyectos deben promover dentro de sus organizaciones: 1) políticas de gestión de la diversidad y de aceptación de la diferencia, 2) políticas de gestión empresarial en clave de derechos humanos, 3) mecanismos de resolución de conflictos.

Ángela Rivas, experta en temas de Derechos Humanos y Empresa, señala que las empresas no deben verse solo como una fuente de empleo para sectores tradicionalmente excluidos de la economía. Eso es fundamental, pero no lo es menos que las empresas funcionen como herramientas de transformación social al empoderar y reconocer a las personas como ciudadanos de pleno derecho. Dos ejemplos de ello son: 1) el proyecto de La Alquería en La Macarena, que ayuda a antiguos sembradores de coca a volverse empresarios; 2) un proyecto que lidera Isagén<sup>12</sup> en el corregimiento de Las Hermosas y que resulta interesante, porque Isagén, más que centrarse en ofrecer empleo, promueve una mesa de transparencia en la que múltiples actores —empresas, alcaldía, gobernación y juntas de acción comunal— se sientan a discutir sobre la situación de derechos humanos en la zona. Así, la empresa se aparta de su rol tradicional e impulsa una intervención integral que puede tener grandes efectos transformadores. En definitiva, se necesita de un sector empresarial que entienda la complejidad de construir capacidades en el territorio, y que busque ir más allá de la generación de oportunidades laborales y se atreva a construir una agenda integral capaz de empoderar a las comunidades en el marco del proceso.

En Colombia hay abundancia de tierras, pero estas adolecen de una “escasez artificial”. Como explican Uribe y Vélez:

La tierra en Colombia es un factor naturalmente abundante, pero artificialmente escaso. Eso está relacionado, tanto con la concentración de la tenencia como con el mal uso del suelo. El CNA [Censo Nacional Agropecuario] encontró que el área rural dispersa es de 110,4 millones de hectáreas, de las cuales 62,8 millones corresponden a bosques naturales (56,9%) y 42,3 millones a uso agropecuario (38,3%). En pastos hay 33,8 millones de hectáreas (80% del área total para uso agropecuario) y en cultivos hay 7,1 millones de hectáreas que corresponden apenas a 6,3% del área rural dispersa. 5,3 millones de hectáreas están en cultivos permanentes (74,8% del área cultivada) y 1,2 millones en cultivos transitorios (16% del área cultivada)<sup>13</sup>.

---

12 Isagén: “Empresa mixta (del sector público con accionistas privados) dedicada a la generación y comercialización de energía”. Consultado en: <https://www.isagen.com.co>.

13 Uribe, M.; Vélez, S. (2016). *La cuestión rural y la construcción de paz en Colombia*. Medellín: Centro de Análisis Político de la Universidad EAFIT, p. 12.

Esto representa un problema de conflicto de usos del suelo, que además se ve agravado por el hecho de que el sector estatal agropecuario ha sufrido un proceso de desinstitucionalización. Un panorama preocupante si se tiene en cuenta que es el Estado el que debe arbitrar los conflictos alrededor de los usos del suelo, lo que demuestra la complejidad de los retos que traerá la implementación de los acuerdos.

Al respecto, los empresarios bajo la responsabilidad determinante de crear capacidades e institucionalidad en el campo, tendrán que asumir un rol importante en facilitar la reflexión y la acción en torno a la canalización de las reformas rurales. Un tema fundamental aquí es tener en cuenta que el vector crítico —la condición de posibilidad— de cualquier transformación rural es la implementación de un sistema de catastro moderno y completo, pues sin este cualquier reforma rural está condenada a quedarse en el papel o en interminables conflictos jurídicos por la tierra. Es preocupante que el Gobierno no parece ser consciente de la urgencia e importancia de modernizar el sistema catastral<sup>14</sup>.

Otro reto es sin duda la necesidad de prestarle atención a la informalidad laboral rural porque por su carácter informal, han sido organizaciones criminales las que han articulado y organizado el sector en el campo colombiano, poniéndolo en ocasiones al servicio de sus propios intereses. Para enfrentar este desafío es necesario contar con el apoyo del campesinado colombiano, para lo cual se requerirá aumentar los hoy bajos niveles de asociatividad campesina que dificultan la comprensión de las necesidades a una voz y la obtención de un apoyo unificado del sector campesino. Como dato ilustrativo de este fenómeno, se señala que según el último Censo Nacional Agropecuario antes referenciado, el 73% de los productores agropecuarios dijo no pertenecer a ningún

tipo de asociación. Esta debilidad organizativa es, al menos en parte, consecuencia directa de la guerra, pues los diferentes grupos armados al margen de la ley han obstaculizado tradicionalmente iniciativas de asociación campesina autónomas y con capacidad de movilización y gestión propia. Es necesario promover mayores niveles de integración y coordinación campesina en la construcción de una agenda común que los ayude a movilizar intereses, expectativas y capacidades, de cara a la necesidad de actuar de manera unificada y coherente.

Y por último, otro importante reto es superar la informalidad en la tenencia de la tierra. Contar con un título legítimo genera ventajas intangibles, por cuanto puede causar un sentido de pertenencia más alto con ese territorio y un arraigo a esa tierra, lo que podrá persuadir a su propietario de desarrollar actividades ilícitas, tal y como la siembra de coca. A su vez, la posibilidad de usar la tierra como colateral permitirá lograr el acceso a crédito formal. Una consecuencia de la formalización de la tierra consiste en un mayor recaudo de impuesto predial para esos municipios, que se podrá revertir en inversiones para el desarrollo. El impuesto predial es una de las principales fuentes de libre destinación de los municipios en Colombia. Resolver los temas catastrales, la formalización de la tierra y la formalización laboral en el campo son tal vez los grandes retos a enfrentar si se espera que los acuerdos en materia de desarrollo rural sean exitosos.

---

14 Páez, D. (2016). El viejo problema del catastro: ¿por qué es importante resolverlo? *Revista Razón Pública*. Disponible en: <http://razonpublica.com/index.php/conflicto-drogas-y-paz-temas-30/9663-el-viejo-problema-del-catastro-%C2%BFpor-qu%C3%A9-es-importante-resolverlo.html>

Ahora bien, ¿cómo puede el empresariado ayudar a enfrentar los retos del campo colombiano en una etapa de posacuerdo?

En primer lugar, promoviendo la expansión de mercados en la periferia colombiana. Se habla mucho de la necesidad de construir Estado en las zonas periféricas del país, sin duda un reto fundamental. Dicha construcción debe venir acompañada del desarrollo y acceso a mercados. Para ello es fundamental que el Estado pueda garantizar seguridad física y jurídica al sector empresarial, de manera que este tenga la suficiente confianza para invertir en zonas donde tradicionalmente ha habido una débil presencia institucional. La actuación conjunta de Estado y sector privado es, por tanto, clave, y por ello debe pensarse en recurrir a figuras como las alianzas público-privadas para este tipo de intervenciones. La infraestructura vial es una pieza clave para el desarrollo de mercados porque disminuye los costos de transacción.

En segundo lugar, como se señaló ya, una de las consecuencias más dramáticas de la guerra ha sido el debilitamiento de los liderazgos civiles y la persistencia de la debilidad institucional de los gobiernos periféricos. En esta materia, el sector empresarial puede jugar un papel de importancia apoyando nuevos liderazgos civiles en el campo, propiciando procesos de formación y haciendo veeduría a los gobiernos locales. Este fortalecimiento del liderazgo es, a su vez, un impulso para crear capacidades, interlocutores e institucionalidad en la zona rural. El interés de crear capacidades implica generar dinámicas de acción colectiva, que hagan a las asociaciones inmunes a la cooptación por parte de sectores políticos e incluso de grupos armados. Ello implica, a su vez, retomar experiencias existentes en el país en esta materia, entre otros, los Programas de Desarrollo y Paz, con presencia en 585 municipios del país, y cuyo fin es articular a la sociedad civil, los gobiernos de distintos niveles, empresarios, las iglesias y la cooperación internacional, con el fin de construir paz partiendo del nivel local y regional<sup>15</sup>.

Finalmente, hay un consenso generalizado sobre la necesidad de hacer reformas de importancia en el sector rural, que permitan enfrentar adecuadamente los retos ya mencionados. Sin embargo, también existen algunas preocupaciones de importancia que deben ser tenidas en cuenta en la agenda reformista del posacuerdo:

- Existen límites presupuestales para promover el desarrollo rural, y el Estado debe tener esto presente para no plantearse metas que excedan sus propias capacidades.
- El campesinado es central en materia de reforma rural, pero no debe caerse en el error de creer que el campo puede desarrollarse solamente mediante la pequeña economía campesina. El campo colombiano no puede sostenerse únicamente con base en los pequeños productores.
- Es necesario, por tanto, no solo apoyar a los campesinos, sino también a la agroindustria, que es la que puede generar empleo en el campo y articular a los campesinos alrededor del mismo.

---

15 Según información de la Red Nacional de Programas Regionales de Desarrollo y Paz, cuya página web puede consultarse en el siguiente link: <http://redprodepaz.org.co/corporativo/>



justicia  
retributiva  
PLENA

impu-  
nidad  
absoluta

#### 4. Justicia transicional: procesos de verdad, justicia y reparación<sup>16</sup>

En los contextos de transición de la dictadura a la democracia y de la guerra a la paz se vienen aplicando desde las últimas tres décadas mecanismos de aquello que ha sido llamado *justicia transicional*. El término *justicia transicional* “ nombra una forma específica de justicia, caracterizada por aparecer en contextos excepcionales de transición y por tener la nada sencilla tarea de encontrar un punto medio entre los polos de justicia retributiva plena, por un lado, y de impunidad absoluta, por el otro”<sup>17</sup>, de manera tal que la transición sea posible, pero se tengan también en cuenta los derechos de las víctimas de crímenes atroces. Hoy en día se acepta que la justicia transicional se soporta en cuatro elementos o mecanismos básicos: verdad, justicia, reparación y garantías de no repetición, que deben operar entre sí de manera complementaria para facilitar una transición garantista con las víctimas.

En materia de justicia transicional, la gran preocupación de los empresarios colombianos está en la cuestión de la posible responsabilidad de terceros civiles en el marco de la aplicación de medidas de justicia transicional. Con esto se hace referencia a una serie de preguntas fundamentales para la transición y el posacuerdo: ¿los civiles que de alguna manera colaboraron con actores armados en el conflicto deberán responder por ello? En caso de que sí, ¿cómo? Y, ¿quiénes exactamente? ¿O deberán establecerse diferentes grados de responsabilidad, dependiendo de qué tipo específico de colaboración se esté hablando? Por ejemplo: no es lo mismo haber contribuido a la financiación de un grupo armado ilegal debido a amenazas ejercidas

16 En este panel participaron Jorge Giraldo, decano de la Escuela de Humanidades de la Universidad EAFIT, y Sabine Michalowski, profesora de la Escuela de Derecho de la Universidad de Essex (Inglaterra). Juanita Goebertus, de la Oficina del Alto Comisionado para la Paz, actuó como moderadora.

17 Uprimny, R.; Saffon, M.P. (2006). Justicia transicional y justicia restaurativa: tensiones y complementariedades. En: *¿Justicia transicional sin transición? Verdad, justicia y reparación para Colombia*. Bogotá: Dejusticia, pág. 118.



por el mismo, que haberlo hecho para beneficiarse directamente de sus acciones. Estas son preguntas álgidas que no cuentan con una respuesta fácil.

En otros procesos de justicia transicional estas preguntas no han sido objeto de debate central, por lo que no se cuenta con muchos antecedentes al respecto. Debido a la importancia del tema, los ojos del mundo están puestos en Colombia, pues hay gran interés en analizar la manera como el país abordará un asunto que es espinoso y que definirá en muy buena parte la transparencia y la confianza en el proceso y en su implementación.

De manera esquemática, puede decirse que el debate se divide entre dos posturas: una jurídico-normativa y otra política. La primera perspectiva señala la obligación del Estado colombiano de investigar a profundidad el rol que los terceros civiles pudieron haber jugado en el conflicto colombiano, e imponerles las sanciones que sean pertinentes a su grado de participación. Ahora bien, teniendo en cuenta la coyuntura colombiana, esto puede hacerse en el marco de la justicia transicional, lo cual implica que los terceros civiles podrían ser beneficiarios de medidas como penas alternativas, pero con la condición de que contribuyan en materia de verdad, justicia, reparación y garantías de no repetición frente a sus víctimas. Lo anterior, en la medida que es necesario que el país enfrente plenamente su pasado, de manera tal que sea posible construir un mejor futuro.

Frente a esta posición, se argumenta que la justicia transicional tiene una composición

semántica en la que la expresión fuerte y de mayor importancia es *transición*, y no *justicia*. Por ello, debe entenderse que en la transición colombiana la justicia debe hacerse a la medida de la transición a la paz, y no en sentido contrario. Ello implica la necesidad de moderar exigencias responsabilizantes, de manera tal que la sociedad colombiana pueda centrarse en mirar hacia el futuro y no hacia el pasado. No se trata de negar la importancia de los derechos de las víctimas, que deben ser tenidos en cuenta, sino de ser conscientes de que, precisamente para proteger los derechos de las víctimas del futuro, puede ser necesario sacrificar en alguna medida las exigencias de justicia que demandan el castigo y el señalamiento de los victimarios<sup>18</sup>.

El Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición que se ha diseñado para el caso colombiano no pretende que quienes tengan alguna responsabilidad en el conflicto colombiano respondan bajo los duros estándares de la justicia ordinaria. En ese sentido, se acepta que es necesario limitar las demandas de sanción carcelaria, pero se señala que hay que promover mecanismos de esclarecimiento de la verdad y de reparación. Es allí donde el sector privado debe prepararse para participar, en instancias como la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición, puesto que este mecanismo está diseñado para producir una mirada holística sobre el conflicto colombiano, en la que deben ser aclaradas las posibles responsabilidades de todos los sectores en un marco de garantías y reglas de juego claras.

---

18 Orozco, I. (2009). *Justicia transicional en tiempos del deber de memoria*. Bogotá: Temis.

En general, hay un consenso respecto del hecho de que sería una desproporción atribuir a los terceros civiles grados de responsabilidad iguales o similares a los que se pueden atribuir a combatientes. Aunque se acepte que los terceros civiles pueden tener cierta responsabilidad en la comisión específica de algunos daños, estos no pueden ponerse en el mismo plano que los combatientes. Podría haber casos de terceros civiles que tengan una responsabilidad directa y determinante en la comisión de hechos victimizantes específicos, y que por ello podrían considerarse igualmente responsables que los autores materiales del hecho. Como se dijo, estos casos extremos merecen un tratamiento diferenciado y más estricto que el de aquellos que, por ejemplo, se limitaron a financiar grupos armados ilegales para evitar ser ellos mismos victimizados. Esto es algo que ha sido señalado repetidamente por el jefe del equipo negociador del Gobierno en La Habana, Humberto de La Calle<sup>19</sup>.

Además, una pregunta relevante que es necesario plantear es si a los terceros civiles — específicamente, los empresarios— involucrados de una manera u otra en el conflicto les conviene o no someterse a la justicia transicional. En el largo plazo, esta puede ser una mejor opción que intentar mantenerse al margen. Como lo muestra el caso sudafricano, personas que hayan sido victimizadas por las empresas buscarán obtener verdad, justicia, reparación y garantías de no repetición. En efecto, víctimas de empresas que se aprovecharon del régimen del *apartheid* iniciaron causas civiles contra estas en Estados Unidos en el año 2002, y al día de hoy dichos procesos siguen abiertos. Esto les ha causado serios costos económicos y reputacionales a estas empresas, y ha afectado su seguridad jurídica. Por ello, la lección de Sudáfrica para el empresariado colombiano en materia de justicia transicional es similar a la lección en materia de reformas sociales: puede ser mejor montarse de una vez al barco de la justicia transicional, para influir en su rumbo, que dejarlo partir para después no poder controlar su destino.

Cabe señalar que en relación con el papel de los empresarios en el proceso de justicia transicional colombiano, no hay que olvidar su rol como víctimas y el papel como miembros responsables y solidarios de la comunidad que pueden apoyar el avance de la justicia. Respecto a la victimización de empresarios por parte de grupos armados ilegales, los mecanismos de justicia transicional acordados entre el Gobierno y las Farc —específicamente, el Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y Garantías de No Repetición— explícitamente abren la puerta para que el sector empresarial (y otros sectores civiles) participe en ellos como víctima del conflicto. En lo que se refiere a las posibles maneras como el empresariado puede contribuir al funcionamiento de la justicia transicional, puede pensarse en la adopción por parte del sector empresarial de medidas como donaciones voluntarias a instituciones como el Fondo para la Reparación a las Víctimas, entre otras.

---

19 De La Calle, H. "Imprecisiones, temores y objeciones". *El Tiempo*, 29 de agosto de 2016. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/imprecisiones-temores-y-objeciones-humberto-de-la-calle-columnista-el-tiempo/16685809>



## 5. Lucha contra la corrupción

La importancia de enfrentar de manera decidida la corrupción es incuestionable. Bajo ninguna circunstancia debe caerse en la idea de que la lucha contra la corrupción es un tema secundario y posterior a la construcción de paz, pues de hecho la construcción de paz puede volverse imposible en un contexto de corrupción. Esto, al menos, por las siguientes razones:

- La corrupción puede interpretarse como una violación indirecta de los derechos humanos, en razón a que en sí misma implica la pérdida de recursos para la protección y garantía de derechos.
- La corrupción representa un gran riesgo político, pues deslegitima al gobierno y a las instituciones, y hace perder la confianza de los ciudadanos.
- Con la desmovilización de grupos armados vendrán nuevos actores políticos y nuevos recursos económicos, que pueden aprovecharse de la corrupción o ser víctimas de esta. En cualquiera de los casos, los riesgos de corrupción pueden potencializarse con estos nuevos actores y nuevos recursos.
- La corrupción puede incidir seriamente en la implementación de los acuerdos de paz, pues el buen manejo de los recursos destinados a hacer realidad lo acordado es condición *sine qua non* de una implementación exitosa. La experiencia comparada demuestra que en países que enfrentan una transición de la guerra a la paz en contextos de corrupción, hay una seria posibilidad de que el proceso de construcción de paz fracase.

- Si no se da una depuración de las actuales formas de ejercicio de la política, es posible que en el futuro los nuevos actores políticos reproduzcan las prácticas corruptas que prevalecen actualmente.
- Si la corrupción se mantiene incólume, se mantendrán inequidades de facto en el acceso a bienes públicos y privados.

Hay, entonces, un consenso sobre la necesidad de enfrentar el reto de la corrupción. ¿Qué medidas considera el sector empresarial que deben tomarse en esta materia?

En primer lugar, debe hacerse uso de los avances tecnológicos para enfrentar la corrupción. Es necesario mejorar los sistemas de acceso y control permanente a la información pública, en aras de mejorar la transparencia, sin la cual es imposible enfrentar este flagelo. También debe promoverse la bancarización formal, pues el solo hecho de reducir la cantidad de dinero en efectivo en manos de las personas puede servir para disminuir la corrupción, al menos aquella que se desarrolla en pequeña escala en el día a día.

En segundo lugar, es un imperativo promover una serie de reformas institucionales y legales cuyo fin sea reducir el margen de discrecionalidad de los funcionarios públicos, ya que la discrecionalidad es una ventana de oportunidad para el desarrollo de la corrupción. Este tipo de iniciativas deben complementarse con reformas dirigidas a profesionalizar el recurso humano en las instituciones públicas.

Hay un punto de importancia que debe ser tenido en cuenta: al fenómeno de la corrupción no debe entenderse como

una serie de hechos aislados e independientes, sino como un sistema, y como tal debe enfrentársele. Las iniciativas anticorrupción deben ser holísticas y globales, no particulares y aisladas. Sin embargo, este enfoque global no implica que no puedan —y deban— promoverse iniciativas para enfrentar la corrupción en sectores críticos y prioritarios para un contexto de posacuerdo, como los de justicia y seguridad. En efecto, la corrupción en estos sectores es particularmente grave en un contexto de posacuerdo, pues una fuerza pública y un sistema judicial operantes son una condición básica e innegociable de la transición. Sin funcionarios que repriman a los criminales y los juzguen adecuadamente, la impunidad sobreviniente podría ser un incentivo para la resolución violenta de los conflictos sociales. Así, si no se enfrenta la corrupción en los sectores de seguridad y justicia, se corre el riesgo de que en las zonas del país donde las Farc han asumido estas funciones estatales, estas sean reemplazadas no por el Estado, sino por otros actores ilegales. Por ello, preocupa que la institucionalidad colombiana no reconozca el serio problema que representa la corrupción en estos sectores, y mantenga un discurso según el cual se trata solamente de casos aislados.

Ahora bien, la responsabilidad en estas reformas no recae solo sobre el Estado. En el sector de la seguridad privada, por ejemplo, el empresariado debe asumir el compromiso de repensar los esquemas actualmente existentes de las empresas que prestan servicios de seguridad privada, al ser también vulnerables a fenómenos como la corrupción.

Además de los sectores de justicia y seguridad, es necesario enfrentar la corrupción en el ámbito de la política electoral. El país tiene que tomarse muy en serio el problema de la financiación de campañas políticas con dineros ilegales, especialmente ahora que se le abrirán las puertas a un grupo armado que se ha financiado con dinero producto de actividades ilícitas. Sin embargo, hay que ir más allá del problema de los dineros ilegales: también deben enfrentarse fenómenos como el financiamiento de campañas con dineros legales, pero con el fin de obtener de manera indebida la adjudicación de contratos estatales.

Por último, hay que señalar que si bien se necesitan reformas institucionales y legales para enfrentar la corrupción, estas pueden no ser suficientes. Ello, por cuanto el problema de la corrupción en Colombia obedece también a factores culturales: existe un legado de cultura de la ilegalidad en el país y un fenómeno de impunidad social. Mientras los colombianos no se la jueguen por rechazar la corrupción cotidiana en la que incurrirán ciudadanos comunes y corrientes, será muy difícil eliminar la corrupción mediante leyes y decretos. En ese sentido, debe tenerse siempre presente que la corrupción no es un fenómeno específico del sector público, y que es necesario abordar de manera integral la corrupción en el sector privado y social.

Enfrentar la tolerancia social hacia la corrupción puede tener importantes consecuencias a futuro. Ejemplo de ello son los casos de Guatemala y Brasil, países en los que actos de corrupción han despertado tal indignación de la ciudadanía, que esta ha logrado poner en jaque a los poderes políticos. Ahora bien, esto no lo han logrado los ciudadanos solos, la movilización social ha sido complementada con la acción eficaz de la justicia. Así, una lección importante para el país en materia de lucha contra la corrupción es pensar en la forma como puede promoverse un “matrimonio virtuoso” entre sociedad civil y sistema judicial, que permita enfrentar de manera adecuada a los corruptos.

---

**...existe un  
legado de  
cultura de la  
ilegalidad  
en el  
país y un  
fenómeno  
de  
impunidad  
social.**

---



## 6. Estabilidad política y democrática en procesos de transición

La estabilidad política del país en un contexto de posacuerdo es un tema de gran importancia, pues un temor común entre los colombianos es que la irrupción de nuevos actores en el sistema político produzca resultados políticos que el país no ha experimentado hasta ahora, que puedan afectar negativamente la estabilidad de las instituciones democráticas colombianas. ¿Cuáles son, desde la perspectiva del empresariado, los retos principales en materia de estabilidad política y democrática para el país?

### *Retos en materia de estabilidad política*

El primer reto para la estabilidad política del país en la etapa de posacuerdo es darles estabilidad a los acuerdos de paz, y esto no es fácil. Aquí hay desafíos de corto, mediano y largo plazo. Uno de los principales retos en el corto y mediano plazo es el desfase entre expectativas y resultados de los acuerdos de paz. En efecto, es normal que una negociación de paz que concluya exitosamente genere altas expectativas en la población respecto de cambios sociales positivos en el futuro, en cuanto se espera que la transición implique reformas de importancia.

Pero es posible que estas expectativas no sean cumplidas, no necesariamente porque no se intenten hacer los cambios, sino porque las instituciones democráticas —a través de las cuales se pueden realizar las reformas— son por naturaleza lentas. Y este desfase entre expectativas y ritmos institucionales puede ser dañino para la estabilidad de los acuerdos de paz, ya que los ciudadanos podrían adoptar una actitud de rechazo frente a ellos al percibir que no están rindiendo los frutos esperados. Por ello, respecto de las expectativas de la paz, conviene tener presente que la experiencia comparada enseña lo siguiente:

- Los acuerdos de paz nunca se cumplen plenamente. Algunos se cumplen en mayor medida, otros en menor medida, pero nunca se cumplen a cabalidad.
- La implementación de los acuerdos de paz siempre toma más tiempo del previsto originalmente.
- La mayoría de acuerdos de paz han tenido que ser renegociados después de la firma de un acuerdo final, durante la fase de implementación de los mismos.
- Los acuerdos de paz normalmente son implementados haciendo “una cosa a la vez”, lo cual genera problemas porque la sociedad frecuentemente demanda que se hagan varias cosas de importancia y urgencia al mismo tiempo. En especial cuando se trata de cumplir con las altas esperanzas que se tienen con el proceso.

Por todo ello, es conveniente no inflar demasiado las expectativas del acuerdo de paz. Si en un par de años el país no ha sufrido grandes cambios, no es motivo para sentir frustración. Es posible que en los primeros años de posacuerdo el panorama político y económico no sea el esperado, y es necesario estar preparado para ello. En ese sentido, no debemos preocuparnos excesivamente por un escenario subóptimo, que es el más probable, sino prepararnos para el mismo y preguntarnos qué podemos hacer para enfrentar los retos que se vienen.

Ahora bien, la brecha entre expectativas y cambio institucional lento puede no solo afectar la estabilidad de los acuerdos de paz, sino la estabilidad política del país. Si se generan demasiadas expectativas de

cambio social, al sistema político le quedará difícil procesar y responder a las mismas, lo que podría llevar a que los ciudadanos adoptaran una actitud de desencanto y escepticismo frente a la capacidad del sistema político de procesar las demandas sociales. Y, a largo plazo, esto podría abrir una puerta —una ventana de oportunidad— a proyectos políticos populistas, irrespetuosos de la institucionalidad colombiana. Este es un riesgo a mediano y largo plazo sobre el que es necesario ser consciente.

Incluso asumiendo que el Estado será capaz de cumplir con las expectativas generadas, debe tenerse presente que es previsible que con el fin del conflicto armado aumente la conflictividad y la movilización social. Lo anterior, porque superado el conflicto armado, los conflictos sociales —comunes y cotidianos en cualquier sociedad— ganarán mayor visibilidad, usualmente invisibles en la agenda de la guerra. Es importante que el sistema político y la sociedad civil sepan responder de manera democrática y civilizada a estos conflictos sociales, que son parte natural de cualquier democracia. Por ello, debe evitarse una respuesta represiva frente a ellos.

Otro reto de importancia en la etapa del posacuerdo será la reconfiguración de las dinámicas políticas a nivel regional y local. Es previsible que esto ocurra, pues nuevos actores se insertarán en el juego político. Esta reconfiguración política no es mala *per se*, pero debe prestársele mucha atención para evitar que adquiriera un carácter violento. Además de lo estrictamente político, en el nivel subnacional también se



darán reacomodos institucionales sumamente delicados, a los que hay que estar atentos. ¿Qué pasará en las zonas en las que tradicionalmente han sido las Farc las encargadas de prestar los servicios de seguridad y justicia? ¿Está el Estado listo para asumir estas funciones? ¿Podrán las instituciones estatales cumplir con su deber? De la respuesta a estas preguntas dependerá en buena medida la estabilidad institucional futura del país.

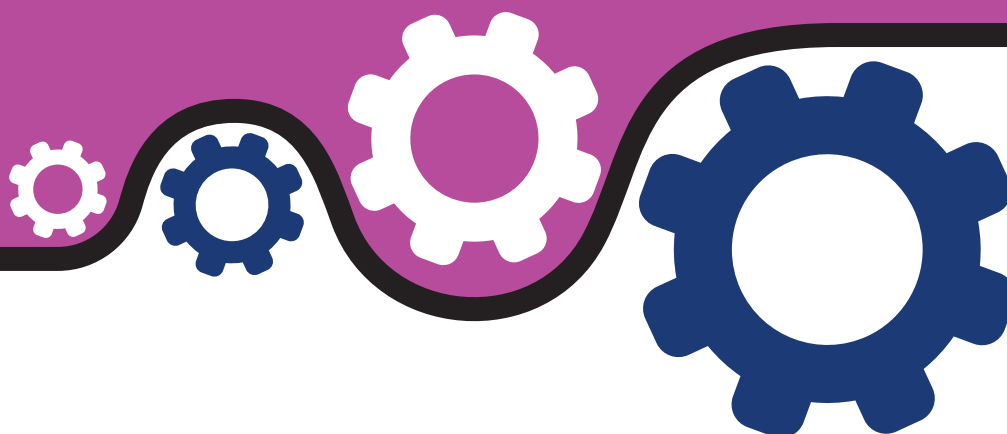
La polarización política del país es un desafío que no puede ser ignorado porque implementar los acuerdos de paz en un país dividido sería sumamente difícil. El sector empresarial puede jugar un papel central en un proceso para reducir la polarización de la sociedad, al actuar como mediador entre perspectivas divergentes. Ahora bien, otra clave para enfrentar la polarización es tener en cuenta que no existe una, sino varias verdades o una “verdad diferenciada”. Y es necesario ser capaz de ver estas diferentes verdades para encontrar puntos de convergencia.

Pero la advertencia sobre los riesgos de la polarización no debe confundirse con un llamado a suprimir el debate en torno al proceso de negociación y el posacuerdo. Es cierto que Colombia está polarizada, pero también que las discusiones en espacios de la sociedad civil han permitido que sectores no oficiales influyeran en las negociaciones de La Habana. En nombre de enfrentar la polarización no puede afectarse la posibilidad de discutir abiertamente sobre el proceso de negociación y los acuerdos de La Habana.

Un último punto a resaltar hace referencia a la diferencia entre los tiempos de la política y los tiempos de la construcción de paz. El proceso de construcción de paz puede tomar, como mínimo, entre 10 y 15 años, pero los ciclos de la política y, por tanto, de la planeación en Colombia son de cuatro años. Esto puede generar un desfase entre las necesidades de planeación y acción a largo plazo de la construcción de paz, y la visión de corto plazo de la política electoral colombiana.

El sector empresarial puede jugar un papel fundamental para hacer menos traumática esta brecha, al apoyar la construcción de infraestructuras de paz en las que confluyan instituciones públicas, privadas y la sociedad civil, que sirvan como soporte a la construcción de paz, más allá de los agitados ciclos electorales. Aunque el disenso es parte fundamental de toda democracia, es importante que el empresariado actúe de manera unificada en esta materia, para así poder influir realmente en la etapa del posacuerdo; si la voz del empresariado está fragmentada, puede perder su posibilidad de influir.





## 7. Sostenibilidad empresarial en el posconflicto, el rol de las Fundaciones empresariales<sup>20</sup>

Preguntarse por el rol del sector empresarial en el posacuerdo y en especial en los retos respecto de la implementación de los acuerdos para la transición hacia la paz implica, a su vez, referirse a las agendas de las empresas desde sus áreas de responsabilidad social y sostenibilidad. La paz, como bien lo ha señalado Rafael Grasa, debe tomar una dimensión que sea transversal a la agenda de las empresas y que trascienda el trabajo social. La construcción de paz y el rol que en dicho proceso juega el sector empresarial no debe ser visto como una estrategia de *marketing* de la empresa para ganar una buena imagen, sino como parte integral de los principios y prácticas de la organización empresarial.

Escuchar a los directivos de las fundaciones empresariales supone resolver las expectativas y las exigencias contradictorias que se le hacen al sector empresarial para una etapa de posacuerdo: por un lado, se espera que, vía impuestos, contribuya a financiar las inversiones para la paz; por el otro, se le pide que promueva programas para la contratación de desmovilizados y, en general, de personas que provengan de sectores vulnerables. El problema es que estas exigencias son contradictorias entre sí: si al empresariado se le exige demasiado en términos tributarios, entonces tendrá menos recursos para contratar personal y, por tanto, se dificultará la contratación de desmovilizados y personas vulnerables en el posacuerdo.

Así mismo, supone resolver las inquietudes en torno al llamado *dividendo de la paz*. De este se habla con mucho optimismo, pero quedan dudas de importancia para el sector empresarial. Al respecto, cabe resaltar varios puntos:

---

20 El día 20 de mayo del 2016 se celebró un *workshop* sobre sostenibilidad empresarial y paz en la Universidad EAFIT, en el que participaron miembros de diferentes fundaciones empresariales de la ciudad y el país. El evento fue liderado y coordinado por el académico español Rafael Grasa, profesor de Relaciones Internacionales en la Universidad Autónoma de Barcelona y expresidente del Instituto Catalán para la Paz.

- El dividendo de la paz es un concepto algo difuso: desde hace ya algunos años se han generado dividendos por la pacificación relativa que ha vivido el país en la última década, y no es tan claro que la firma de un acuerdo con las Farc vaya a significar un aumento aún más significativo.
- Incluso si el dividendo del posacuerdo es grande, es posible que se tenga que invertir todo en financiar la implementación a largo plazo del acuerdo de paz. Este nivel de incertidumbre se da en razón de un proceso y un posacuerdo que ya está costando dinero, y con el que ya se están haciendo recortes presupuestales en varios sectores del Estado para financiarlo.
- Es posible que el dividendo para la paz sí tenga un gran potencial, pero el problema es que no es claro que únicamente con la desmovilización de las Farc se vaya a lograr la paz y, por tanto, a producir dicho dividendo. El Eln y las Bacrim siguen presentes, y eso puede disminuir los impactos económicos positivos de un acuerdo con las Farc<sup>21</sup>.

Más allá de las preocupaciones, tanto en el primer nivel directivo de las empresas como en el de las fundaciones hay un deseo claro de contribuir y comprender cómo es posible construir agendas estratégicas en el territorio, asegurando que la contribución de la empresa en el desarrollo social y económico del país se alinee con los retos que el contexto de un proceso de paz requiere. En primer lugar, en zonas del país donde hay una débil presencia estatal el sector empresarial ha tenido que asumir funciones propias del Estado. Por ello, es necesario tomarse en serio el reto de la construcción de Estado en zonas periféricas, puesto que las empresas no pueden asumir ese papel de manera permanente. Únicamente con una sólida presencia estatal podrán los mercados desarrollarse de manera plena.

Aunque el sector empresarial manifiesta preocupaciones referentes a lo que se exigirá a los empresarios en la fase del posacuerdo, sabe que es necesario que las empresas hagan sacrificios en aras de la construcción de paz. Por ello, es importante entablar un diálogo con otros sectores para establecer de qué forma puede aportar de forma efectiva, de manera que su intervención tenga impactos positivos y sostenibles. En esta tarea será clave asegurar

---

21 Estas preocupaciones son similares a las que expresaba Armando Montenegro, citado más arriba.

la coordinación entre Estado y sector empresarial, pues la ausencia de esta ha tenido como consecuencia que en ocasiones, en aras de proveer bienes y servicios, se hayan duplicado esfuerzos innecesariamente.

Para lograr esta coordinación, es fundamental entender que Estado y empresarios deben actuar conjuntamente, pero ejerciendo cada uno las funciones que le corresponde de acuerdo con sus competencias y capacidades. Para realizar intervenciones sociales, el Estado debe acercarse a organizaciones empresariales que ya han construido una relación de confianza y legitimidad con las comunidades para asegurar construir sobre lo construido y lograr la consolidación de procesos; en ese sentido, estas empresas pueden actuar como articuladoras de los esfuerzos de construcción de paz promovidos por el Estado, de manera tal que estos sean eficaces y no se queden en el papel.

Para ello, no obstante, es necesario surtir un paso adicional relacionado con la principal preocupación de las fundaciones empresariales, a saber, la necesidad de tener una agenda clara en materia de construcción de paz, sobre lo que aún parece no haber propósitos comunes. Lo anterior, dado que sin una agenda común es muy difícil articular los esfuerzos de todos los sectores interesados en la construcción de paz en el país, con real impacto en el territorio y con real capacidad de interlocución con el gobierno y la sociedad civil. La necesidad de actuar en bloque le da capacidad al sector empresarial de no desviar sus objetivos y principios en función de las expectativas del gobierno, permitiendo la coherencia y la correspondencia entre sus prioridades y capacidades de transformación.

Plantear propósitos comunes con los que los colombianos se identifiquen ampliamente no es una tarea fácil. Aldo Cívico, experto internacional en resolución de conflictos, quien ha tenido una relación estrecha con Colombia, habla sobre “el *branding* de la paz”, esto es, sobre la necesidad de crear símbolos y representaciones culturales que permitan a los colombianos identificarse con la paz como un propósito común. Cívico busca tomar elementos de la antropología cultural —específicamente de las estrategias culturales que han usado grandes marcas comerciales como estrategia publicitaria— y plantea la posibilidad de aplicarlas al proceso de construcción de paz en Colombia, con el objetivo de crear consenso, superar la polarización y convertir el propósito de la paz en una agenda social y no exclusivamente política.

Es importante tener en cuenta que cualquier campaña para promover la paz en Colombia debe apuntar a cuestiones sociales de alcance amplio, que trasciendan el alcance de grupos específicos y pequeños. Es necesario pensar en una campaña “paraguas”, que llegue a sectores diversos y con capacidad de mirar hacia los compromisos que exige una sociedad en paz. Esta campaña debe ser realista y partir de comprender los desafíos que supone construir consenso en medio de una polarización política considerable. En ese sentido, se requiere construir una narrativa que pueda trascender la actual tensión política. Para ello, es necesario empezar a referirse a la paz como una apuesta de sociedad, de manera forma tal que ella no sea identificada como una tarea y un discurso gubernamental, sino como resultado del compromiso y el deseo de toda la sociedad.

Crear un “ícono cultural” de la paz, sencillo y fácilmente identificable, que convoque a la ciudadanía en torno a este proyecto común, es el llamado que debe hacerse desde el sector empresarial.

## ***Recomendaciones finales del empresariado en la construcción de paz<sup>22</sup>***

La Asociación Nacional de Empresarios —ANDI— y la Fundación para el Progreso de Antioquia —PROANTIOQUIA—, con el apoyo académico de la Universidad EAFIT, presentan seis recomendaciones de cara al proceso de negociación y a los retos de su implementación:

1. La construcción de una sociedad en paz requiere que los actores del conflicto armado renuncien al uso de las armas para defender sus ideales y que la arena política esté libre del uso de dineros de actividades ilícitas.
2. La búsqueda de la paz no debe menoscabar el derecho y las garantías que tienen las víctimas a conocer la verdad, a la aplicación de la justicia, a la reparación de los delitos que se cometieron durante el conflicto, y a la no repetición del mismo.
3. La lucha contra el narcotráfico en toda su cadena debe ser prioridad de las Fuerzas Armadas. En el núcleo del negocio de la coca, se juega gran parte del proceso de implementación de la reforma rural y la seguridad ciudadana.
4. En aras de transformar la realidad rural de nuestro país, no podemos promover una política de subsidios permanentes. Por el contrario, requerimos que la economía familiar y campesina se acompañen de la agroindustria.
5. El diseño de la institucionalidad, así como de los mecanismos de coordinación, seguimiento y evaluación de los

acuerdos de La Habana son temas tan críticos como la negociación misma.

6. La legitimidad final del proceso pasa ineludiblemente por un mecanismo de refrendación. Toda la sociedad colombiana debe tener garantías de participación para expresarse libremente sobre el acuerdo final.

Tal vez la lección más importante que dejan estas reflexiones alrededor del papel del sector empresarial en la construcción de paz es que es conveniente que los empresarios se involucren activamente en el proceso de transición que está viviendo Colombia. En las discusiones sobre desarrollo rural se señaló que es necesario que los empresarios asuman el liderazgo sobre las reformas que se vienen, de manera tal que estas se hagan teniendo en cuenta su punto de vista, y no a sus espaldas. En los debates sobre justicia transicional quedó claro que los empresarios podrán beneficiarse de los mecanismos de justicia transicional en cuanto víctimas de actores armados ilegales, y que podrán usarlos para esclarecer los límites sobre sus posibles responsabilidades como terceros civiles en el conflicto. Al momento de abordar los temas de lucha contra la corrupción y estabilidad política en tiempos de transición, se concluyó que los empresarios pueden jugar un papel de liderazgo durante la transición para evitar que la apertura política implique el advenimiento de un movimiento populista que ponga en jaque la tradición institucional y democrática de la que ha gozado Colombia. El mensaje es claro: si el empresariado se monta desde el principio en el barco de la transición, podrá ser uno de sus timoneles; si no lo hace, corre el riesgo de quedarse en el puerto viendo el barco partir.

---

22 El día 20 de mayo del 2016 tuvo lugar un evento de carácter cerrado en el que representantes del sector empresarial, académicos y miembros de organizaciones de la sociedad civil reflexionaron sobre el papel del empresariado en la coyuntura colombiana.



### **III. El sector privado como puente hacia una paz duradera. Un rol único en la Colombia del siglo XXI**

*Diego Osorio*

Mucho se ha hablado del rol del sector privado en la construcción de la paz en Colombia. Una gran mayoría coincidimos en lo importante y lo estratégico de este aporte. Se mencionan las perspectivas financieras, sociales o la consabida contribución fiscal. Algunos dicen que deberá ser el financiador, al menos en una buena parte, de la agenda de cambio pactada en La Habana. Otros son más reacios a esta proposición y creen que los empresarios no deberían inmiscuirse demasiado en lides políticas. Ambas posiciones encuentran eco dentro de la clase empresarial, y mucho se habla y escribe en escenarios nacionales e internacionales. La pregunta es: ¿Qué puede hacer el sector privado por Colombia y el proceso de paz?

Para muchos, el sector privado debería concentrarse en su área de experticia, contribuyendo a través de mecanismos económicos enfocados en el crecimiento, la inversión, la creación de empleos y el pago de impuestos. Los que así piensan,

argumentan que las fuerzas del mercado se ocuparían de llevar parte de esa prosperidad a aquellos puntos recónditos donde no ha llegado antes o donde no ha llegado bien. Se argumenta que mediante este proceder, las capacidades del empresariado se mantendrían enfocadas en lo que este sabe hacer. Sin embargo, nos preguntamos: ¿Por qué llegaría luego, si no ha llegado hasta el día de hoy?

Otros, sin embargo, consideran que la contribución del empresariado debe evaluarse de una manera mucho más trascendental, pues este sector está llamado a jugar un rol central y estratégico en el posible proceso de construcción de paz y país que podría darse en esta coyuntura histórica. Para ellos, está claro que sí hay un rol, pero no lo está tanto el cómo, el cuándo ni el porqué de esta contribución. Son preguntas que nos eluden un poco, porque la dicotomía rigurosa entre lo público y lo privado predefine a primeras un proceso de paz como algo fundamentalmente político y público, lo que nos lleva a una respuesta incompleta e insuficiente.

La clave está quizás en entender el sector privado desde otra perspectiva más cívica y solidaria, y concebir esta oportunidad que se avecina no dentro de un contexto inmediato, sino en el largo plazo típico de una verdadera construcción de paz. ¿Cómo? Una pregunta compuesta, pero simple, nos sirve de azimut: ¿Qué hace el empresario, cómo lo hace y por qué lo hace? Haciendo abstracción de muchas variables, podríamos generalizar un poco diciendo que un empresario está atento a la oportunidad, evalúa las necesidades y la demanda, sopesa los costos y posibles ganancias y trata de identificar el momento justo para actuar. Dentro de este accionar, el empresario usa o crea herramientas que le permiten tomar la decisión más acertada, tales como una gestión del conocimiento y la información, un manejo de recursos cuidadoso y, sobre todo, una predisposición a un uso estratégico de la innovación. Esta descripción idealizada

se puede aplicar de muchas maneras al contexto colombiano reflejando un modo ideal de actuar. Sin embargo, problemas institucionales, sociales o estructurales se constituyen en algunos casos en obstáculos o crean condiciones que fomentan la complacencia. No obstante, la evidencia y los logros de muchos en el sector apuntan a un profesionalismo creciente, ávido de desafíos y convencido de sus capacidades. Así, los empresarios colombianos pueden considerarse como parte de aquellos en una sociedad que tienen, si así lo desean, la capacidad de transformar oportunidades en realidades, y es aquí donde esta coyuntura social y política los convierte en uno de los recursos más valiosos de la sociedad.

Así mismo, la paz posible en Colombia no es una carrera de velocidad, sino una justa de resistencia, larga, compleja, y que requiere método, disciplina y consistencia. El contexto actual está muy influenciado por la polarización política y la desinformación, pero no se debe cometer el error de considerar un aparente proceso binario como el punto concluyente de este debate social. Es un secreto a voces que la institucionalidad del país sugiere lo que podría ser, pero no logra garantizarlo. Los procesos políticos no se asocian aún con la necesidad de una coherencia de Estado y de proyecto nacional. Es así como los vaivenes electorales siguen siendo el sinónimo aciago de borrones y cuenta nueva, lo cual no ayuda para nada en la construcción de un mejor país. Esto genera inconsistencias,

ineficiencias, repeticiones y un reaprendizaje necio de lo que ya se sabía. Aun así, Colombia cambia, y para el que la observa de lejos y en el tiempo, mejora, y mucho. Y es por eso que aquellos que viven y prosperan dentro de una línea de tiempo a largo plazo, aquellos que invierten no en función de cuatro años sino en términos de generaciones están llamados a ayudar en esta construcción de paz.

Recientemente, un gran empresario antioqueño, consciente de la articulación histórica que se vive, dijo que la paz es un proceso demasiado importante para dejarlo solamente en las manos de los actores políticos, y tenía razón. Un proceso de paz requiere de un compromiso social incluyente donde todos deben colaborar. En el estado imperfecto de la institucionalidad colombiana, las tendencias políticas deben ser mitigadas y complementadas por visiones a largo plazo, capaces de contribuir un uso claro de la información, con la valoración del pragmatismo por encima de la ideología, y con un sentido de la oportunidad preciso y predisuestas a apoyar la innovación en lo económico, lo político y lo social. La cuestión de la gestión de recursos desde un modo privado o público es solamente una dimensión dentro de este debate y no debe desviarnos de la esencia misma de lo que está en juego. Transformar oportunidades en realidades es una labor transcendental para Colombia, y aquí el empresariado colombiano tiene una oportunidad y un desafío histórico para definir su rol social en el país del siglo XXI.



## IV. Conclusiones

A modo de cierre, se plantean algunas recomendaciones finales que quedan de las reflexiones sobre el papel de los empresarios en el posacuerdo y la transición hacia la paz.

- La coyuntura que está viviendo el país representa, tanto un riesgo como una oportunidad. El resultado final depende de la manera como los colombianos aborden la actual situación. Por ello hay que ser activos: aquí se define el futuro del país. El debate alrededor de los acuerdos se constituye en un ejercicio sano para la implementación. La oposición con ideas puede llegar a fortalecer y enriquecer los mecanismos que permitan la correcta materialización de los acuerdos.
- El empresariado es uno de los pilares fundamentales de la sociedad colombiana. Por ello debe ser tenido en cuenta y por lo mismo es necesario que se involucre activamente en este proceso. Los empresarios deben asumir su liderazgo, alzar la voz y enviar los mensajes a la sociedad y al gobierno de forma clara y oportuna. Tienen mucho que decir, mucho que aportar a este proceso, pero su voz se ha escuchado muy poco en toda la fase de negociación con las Farc. Para la fase de implementación se espera una mayor participación de ellos.
- Los empresarios deben jugar un papel activo, tanto durante la fase de transición como en la de posacuerdo. En la fase de transición pueden actuar como mediadores silenciosos pero eficientes, buscando acercar a partes divergentes para que dialoguen entre sí. En la fase de posacuerdo, pueden contribuir seriamente apoyando la construcción



de infraestructuras de paz para hacer sostenible el proceso de implementación de los acuerdos. Es muy importante que el gobierno mantenga un diálogo abierto y fluido con los empresarios.

- El Acuerdo sobre Reforma Rural Integral y el Acuerdo sobre Participación Política introducirán cambios de importancia en materia social, económica y política en el país. Es imposible saber de antemano si estas reformas redundarán en un país más integrado social, económica y políticamente, o si serán fuente de inestabilidad política, pues esto depende, no del texto de los acuerdos, sino de la implementación de los mismos. Los empresarios, como líderes reconocidos por la sociedad colombiana, podrán jugar un papel de importancia como observadores cuidadosos de estas medidas, advirtiéndole sobre sus potencialidades y riesgos, y de esta manera podrán contribuir a que los cambios económicos, sociales y políticos sean fuente de integración social y no de inestabilidad.
- La correcta aplicación de medidas de justicia transicional, entendida como verdad, justicia, reparación y garantías de no repetición, abrirá una ventana de oportunidad para la sanación moral de la sociedad colombiana. En este contexto, al sector empresarial se le presentarán dos oportunidades frente a los mecanismos de justicia transicional: i) podrá presentarse ante ellos como víctima del conflicto, de manera tal que la sociedad pueda conocer los casos en los que los empresarios fueron victimizados en la guerra, y pueda ver que el sector privado puso su cuota de sufrimiento durante la misma; ii) en los casos que sea necesario, podrá reconocer verdad y responsabilidad por haber contribuido a la financiación de grupos armados ilegales, de manera tal que quienes hayan incurrido en esta conducta puedan beneficiarse de las medidas de justicia transicional previstas en el Sistema de Verdad, Justicia, Reparación y Garantías de No Repetición.
- En consonancia con este último punto, es de gran importancia que los integrantes de la Jurisdicción Especial para la Paz cumplan a cabalidad lo establecido en el artículo 32 del Acuerdo sobre las Víctimas del Conflicto, en el que se señala que las conductas de financiación o colaboración con grupos paramilitares solo podrán ser de competencia de la Jurisdicción Especial para la Paz cuando estas: i) no sean el resultado de coacciones, y ii) hayan sido determinantes para la comisión de los delitos no amnistiables definidos en el artículo 40 del mismo Acuerdo, esto es, delitos de lesa humanidad, genocidio, graves crímenes de guerra, toma de rehenes u otra privación grave de la libertad, tortura, ejecuciones extrajudiciales, desaparición forzada, acceso carnal violento y otras formas de violencia sexual, sustracción de menores, desplazamiento forzado y reclutamiento de menores. En los casos en los que las conductas de financiación o colaboración con grupos paramilitares hayan obedecido a coacciones, o no hayan sido determinantes para la comisión de los delitos mencionados, la Jurisdicción Especial para la Paz podrá renunciar a la persecución penal<sup>23</sup>. Teniendo en cuenta lo anterior, es fundamental que

---

23 De La Calle, H. "Imprecisiones, temores y objeciones". *El Tiempo*, 29 de agosto de 2016. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/imprecisiones-temores-y-objeciones-humberto-de-la-calle-columnista-el-tiempo/16685809>

la Jurisdicción Especial para la Paz no se extralimite en sus propias funciones e interprete de manera estricta sus competencias.

- El empresariado no puede reemplazar ni al Estado ni al Gobierno, pero sí puede apoyarlo y presionarlo para orientar de la mejor manera posible el proceso de construcción de paz. El papel del empresariado es fundamental, pues este tiene algo de lo que los políticos carecen (debido a los tiempos de los ciclos políticos): visión de largo plazo. A su vez, los empresarios han permanecido por largos períodos de tiempo en algunos territorios, han generado confianza con las comunidades y se han ganado espacios legítimos en estos territorios. Estas buenas prácticas vale la pena recogerlas, fortalecerlas, y apalancarse en ellas para generar desarrollo en estos municipios. La alianza entre empresas, Estado y comunidades trae enormes ganancias para las comunidades involucradas.
- Es necesario que Estado y sector empresarial actúen coordinadamente, para que no dupliquen esfuerzos de manera innecesaria.
- Si el sector empresarial se involucra desde ya en el proceso de transición y en la preparación para la fase del posacuerdo, podrá influir en la dirección que tome la sociedad colombiana en los próximos años, y así tendrá la posibilidad de jugar un importante papel de liderazgo dentro de la misma. Si no lo hace, corre el riesgo de ser relegado a un segundo plano.
- Frente a los arduos debates sobre el proceso de paz entre el Gobierno Nacional y las Farc, la mayoría de ciudadanos se han limitado a actuar como espectadores. Unos, apoyando y aplaudiendo las negociaciones; otros, criticando y rechazándolas por considerar que el proceso ha sido mal manejado. Ambas posiciones son respetables, pero demasiado cómodas. Es necesario que los ciudadanos colombianos, más allá de nuestras diferencias sobre el proceso de La Habana, nos involucremos en la construcción de paz, entendida precisamente como algo que va más allá de la coyuntura. Y en esto el sector empresarial puede —y debe— jugar un rol central, o más bien, varios roles centrales. Pero, ¿cuáles? Esta pregunta no es fácil de responder, aunque puede aventurarse una respuesta inicial: el empresariado no puede —ni debe— reemplazar al Estado. El Estado es el encargado de liderar tanto la transición como la etapa de posacuerdo de paz. No obstante, el sector empresarial puede apoyar, desde diferentes frentes, la construcción de paz durante el posacuerdo. De hecho, es claro que sin el apoyo del empresariado, el sostenimiento de la paz en Colombia sería inviable. De ahí la importancia del debate sobre el papel de los empresarios en la construcción de paz.

## Anexo 1



# Cuadro-resumen del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera

Como complemento a este documento, en este anexo se presenta un cuadro-resumen del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera, suscrito por las delegaciones de paz del Gobierno colombiano y de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo, el 24 de agosto del 2016. Se presentan, en su orden, los acuerdos sobre: i) tierras, ii) participación política, iii) fin del conflicto (subdividido en varios puntos), iv) drogas ilícitas, v) víctimas, vi) implementación, verificación y refrendación.

# 1. Hacia un Nuevo Campo Colombiano: Reforma Rural Integral

Acceso a la propiedad sobre la tierra. Protección de derechos de propiedad sobre la tierra			
Mecanismos para promover el acceso a la propiedad sobre la tierra			Mecanismos para formalizar los derechos de propiedad sobre la tierra
Fondo de Tierras (FT)	Subsidios integrales para la compra de tierras.	Créditos integrales para la compra de tierras.	Plan de formalización masiva y progresiva, con sujeción a la Constitución y las leyes, de “todos los predios que ocupa o posee la población campesina en Colombia” (p. 13).
De carácter permanente. Dispondrá de 3 millones de hectáreas en los primeros 10 años (p. 12) <sup>24</sup> .	A personas beneficiarias en zonas priorizadas, “como herramienta alternativa que contribuya a solucionar problemas puntuales de acceso” (p. 12).	Línea de crédito especial subsidiada de largo plazo para la compra de tierras (p. 12).	Se formalizarán 7 millones de hectáreas de pequeña y mediana propiedad <sup>25</sup> .

- 24 Fuentes del Fondo de Tierras. Tierras: i) provenientes de la extinción judicial de dominio a favor de la Nación, ii) recuperadas a favor de la Nación (baldíos indebidamente apropiados u ocupados, recuperados mediante procesos agrarios), iii) tierras provenientes de la actualización, delimitación y fortalecimiento de la Reserva Forestal, iv) tierras inexploradas (extinción administrativa de dominio por incumplimiento de la función social y ecológica de la propiedad), v) “tierras adquiridas o expropiadas por motivos de interés social o de utilidad pública, adquiridas para promover el acceso a la propiedad rural, con la correspondiente indemnización [cursivas propias]”, vi) tierras donadas (p. 12).
- 25 “En caso de que la propiedad formalizada sea inferior a una Unidad Agrícola Familiar (UAF), el pequeño propietario y propietaria formalizados podrán también beneficiarse del plan de acceso del Fondo de Tierras y de los mecanismos alternativos como crédito y subsidio para compra para contribuir a superar la proliferación de minifundios improductivos” (p. 14). Para la definición de la UAF, el acuerdo remite al artículo 38 de la ley 160 de 1994: “Las tierras cuya adquisición promuevan y obtengan los hombres y mujeres campesinos, o las que compre directamente el Instituto para programas de Reforma Agraria, se destinarán a los siguientes fines: a) Establecer Unidades Agrícolas Familiares, Empresas Comunitarias o cualquier tipo asociativo de producción. b) Para la constitución, ampliación, reestructuración y saneamiento de resguardos indígenas. **Se entiende por Unidad Agrícola Familiar (UAF), la empresa básica de producción agrícola, pecuaria, acuícola o forestal cuya extensión, conforme a las condiciones agroecológicas de la zona y con tecnología adecuada, permite a la familia remunerar su trabajo y disponer de un excedente capitalizable que coadyuve a la formación de su patrimonio. La UAF no requerirá normalmente para ser explotada sino del trabajo del propietario y su familia, sin perjuicio del empleo de mano de obra extraña, si la naturaleza de la explotación así lo requiere. La Junta Directiva indicará los criterios metodológicos para determinar la Unidad Agrícola Familiar por zonas relativamente homogéneas, y los mecanismos de evaluación, revisión y ajustes periódicos cuando se presenten cambios significativos en las condiciones de la explotación agropecuaria que la afecten, y fijará en salarios mínimos mensuales legales el valor máximo total de la UAF que se podrá adquirir mediante las disposiciones de esta Ley. Para determinar el valor del subsidio que podrá otorgarse, se establecerá en el nivel predial el tamaño de la Unidad Agrícola Familiar”.**

Personas beneficiarias: trabajadores con vocación agraria sin tierra o con tierra insuficiente. Asociaciones de trabajadores con vocación agraria sin tierra o con tierra insuficiente. Personas y comunidades que participen en programas de asentamiento y reasentamiento.		¿Cómo? Plan de Formalización Masiva, gratuidad de la formalización de la pequeña propiedad rural.	
Evitar que se vuelvan tierras inexploradas: el Gobierno pondrá a disposición de los beneficiarios planes de acompañamiento en vivienda, asistencia técnica, adecuación de tierras y suelos, para agregar valor a la tierra y evitar que queden sin explotar (p. 12).		“En el marco de la jurisdicción agraria que se cree, el Gobierno se asegurará de la existencia de un recurso ágil y expedito para la protección de los derechos de propiedad” (p. 13).	
Las tierras distribuidas mediante la adjudicación gratuita o el subsidio integral, y los baldíos formalizados “serán inalienables e inembargables por un periodo de 7 años” (p. 14) <sup>26</sup> .			
Establecimiento de normas sobre usos de la tierra			
Formación y actualización del catastro y del impuesto predial rural.	Cierre de la frontera agrícola y protección de zonas de reserva.	Creación de instancia de alto nivel que formule lineamientos generales de uso de la tierra.	
Sistema de Información Catastral, Integral y Multipropósito. 7 años, empezando por zonas priorizadas (p. 15).	2 años para desarrollar un plan de zonificación ambiental (p. 16).	Teniendo en cuenta la vocación, el bien común y visiones territoriales del desarrollo rural (p. 15).	
Nivel territorial			
Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET)			
Objetivos			
Integración urbano-rural (p. 17).	Desarrollo de economía campesina y familiar y de formas de producción comunitarias (p. 18).	Integración de regiones abandonadas y golpeadas por el conflicto (p. 18).	
Criterios de priorización de los PDET (p. 18) <sup>27</sup>			
Niveles de pobreza.	Afectación por el conflicto.	Debilidad institucional y administrativa.	Presencia de cultivos ilícitos y otras economías ilegítimas.
Inicialmente se implementarán 16 PDET. El Gobierno podrá poner en marcha a otros teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos (pp. 178-179).			

26 Si caen en situación de inexploración, pasarán al Fondo de Tierras, a menos que esto obedezca a fuerza mayor o caso fortuito. En todo caso pasarán al Fondo de Tierras si se les da un uso ilegal (p. 14).

27 “El Plan Nacional de Desarrollo se acogerá a las prioridades y metas de los PDET” (p. 19).



Nivel nacional					
Planes nacionales para la Reforma Rural Integral					
Plan Nacional de Vías Terciarias (p. 20).	Plan Nacional de Riego y Drenaje (p. 20).	Plan Nacional de Infraestructura Eléctrica y de Conectividad (p. 21).	Plan Nacional de Salud Rural (p. 21).	Plan Especial de Educación Rural (p. 22).	Plan Nacional de Construcción de Vivienda y Agua Potable.
Estímulos a la producción agropecuaria y a la economía solidaria y cooperativa					
Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural (p. 24).	Plan Nacional de Asistencia Integral Técnica, Tecnológica y de Impulso a la Investigación (p. 24).	Plan para apoyar y consolidar la generación de ingresos de la economía campesina, familiar y comunitaria y de medianos productores (p. 25).	Plan Nacional de Promoción de la Comercialización de la Producción de la Economía Campesina, Familiar y Comunitaria (p. 26).	Plan Progresivo de Protección Social y de Garantía de los Derechos de los Trabajadores Rurales (p. 27).	
Sistema para la garantía progresiva del derecho a la alimentación					
Incremento progresivo de la producción de alimentos (p. 28).		Consejos departamentales y municipales de alimentación y nutrición (p. 28).		Consejo Nacional de alimentación y nutrición (p. 29).	

## 2. Participación política: Apertura democrática para construir la paz

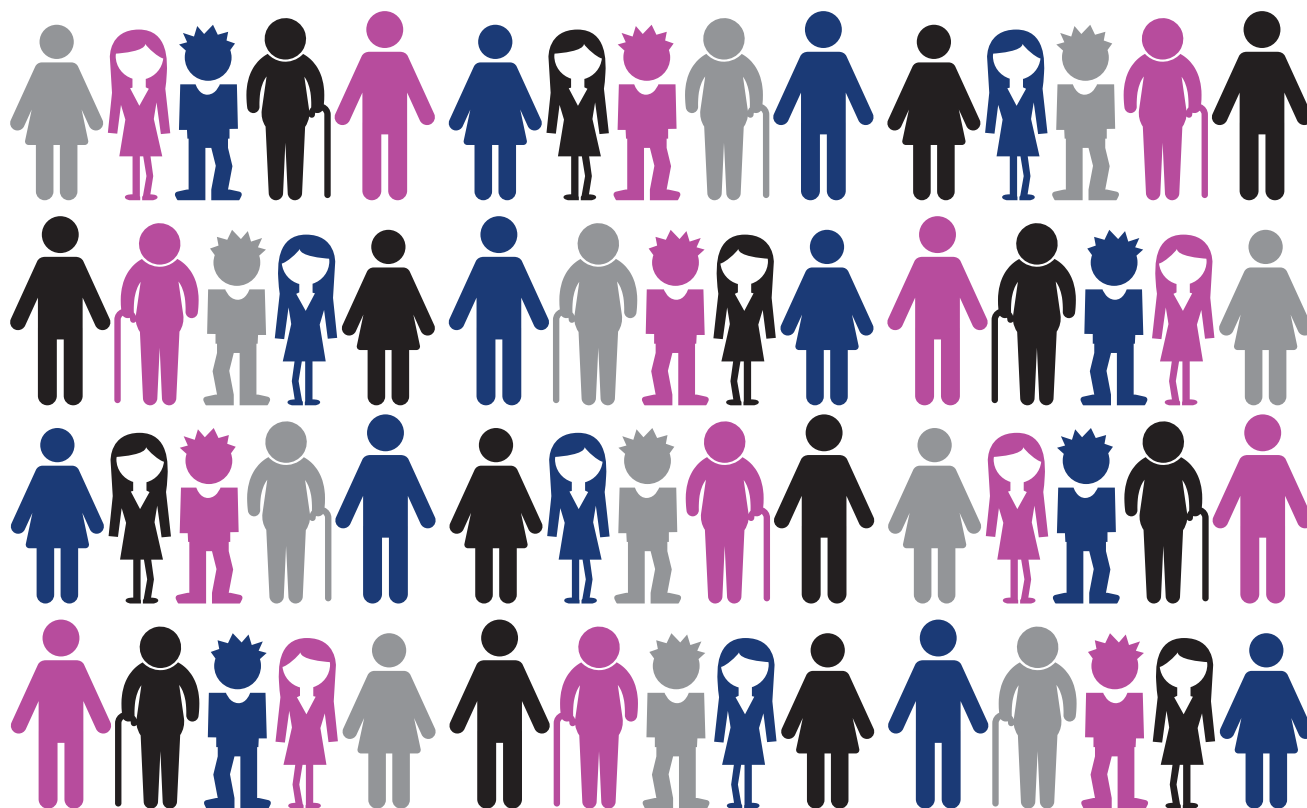
Derechos y garantías para el ejercicio de la oposición política	
Oposición política: “actividades ejercidas dentro del sistema político y de representación” (p. 32).	Oposición social: “actividades ejercidas por organizaciones o movimientos sociales y populares” (p. 32).
Estatuto de Garantías para la Oposición Política.	Creación de garantías para la participación ciudadana, la protesta y la movilización social.
<p>Después de la firma del Acuerdo Final, todos los partidos y movimientos políticos con personería jurídica “serán convocados en una Comisión para definir los lineamientos del estatuto de garantías para los partidos y movimientos políticos que se declaren en oposición” (p. 32). En esta Comisión también participarán los movimientos Marcha Patriótica y el Congreso de los Pueblos, y dos expertos delegados por las Farc.</p> <p>“Sobre la base de estos lineamientos el Gobierno Nacional elaborará un proyecto de ley con el acompañamiento de delegados y delegadas de la Comisión de partidos y movimientos políticos, que deberá presentarse para su trámite en el Congreso máximo dentro de los 3 meses siguientes a la entrega de las recomendaciones por parte de la Comisión” (p. 33).</p>	<p>Revisión y posible modificación del marco normativo que aplica a la movilización y la protesta social (p. 39).</p> <p>Establecimiento de mecanismos de interlocución y espacios de búsqueda de acuerdos para dar a la movilización social un tratamiento democrático (pp. 39-40).</p> <p>Revisar el marco normativo y fortalecer capacidades investigativas en materia de investigación y judicialización contra quienes atenten contra defensores de derechos humanos y líderes de movimientos y organizaciones sociales (p. 36).</p> <p>Elaboración de un proyecto de ley de garantías para la participación ciudadana, en el que se garantice: acceso a la información oficial, derecho de réplica y rectificación, entre otros (pp. 37-38).</p> <p>Participación ciudadana a través de medios de comunicación comunitarios, institucionales y regionales (pp. 40-41).</p> <p>Promoción de la reconciliación, la convivencia, la tolerancia y la no estigmatización por razones políticas (pp. 41-42).</p> <p>Promoción del control y la veeduría ciudadana (pp. 43-43).</p> <p>Fortalecimiento de la planeación democrática y participativa (pp. 43-44)<sup>28</sup>.</p>

28 Revisar funciones de los Consejos Territoriales de Planeación para ampliar participación ciudadana en el diseño y seguimiento de Planes de Desarrollo (p. 43).

Sistema Integral de Seguridad para el Ejercicio de la Política			
Adecuación normativa e institucional	Prevención	Protección	Evaluación y seguimiento
Instancia de alto nivel dependiente de la Presidencia de la República y en interlocución permanente con partidos y movimientos políticos (p. 34).	Sistema de Alertas Tempranas (pp. 34-35).	Protección especializada para integrantes del movimiento que surja del tránsito de las Farc a la legalidad.  Protección especializada, con base en evaluación de riesgo, de personas elegidas popularmente y líderes políticos de oposición (p. 35) <sup>29</sup> .	Sistema de evaluación de desempeño y de resultados (p. 35).
Medidas para promover el acceso al sistema político			
Desligar obtención y conservación de los partidos y movimientos políticos, de la superación de un umbral en las elecciones al Congreso (pp. 44-45).	“Sistema de adquisición progresiva de derechos para partidos y movimientos políticos, según su desempeño electoral en los ámbitos municipal, departamental y nacional” (p. 45).	Régimen transitorio (8 años) para estimular a nuevos partidos y movimientos políticos de alcance nacional que entren en la arena política, en el que se incluyen medidas de financiación y divulgación de sus programas (p. 45).	
Medidas para promover igualdad de condiciones en la competencia política			
Incrementar porcentaje de recursos que se distribuyen por partes iguales entre los partidos y movimientos políticos con representación en el Congreso (p. 45).	Aumentar fondo de financiación de partidos políticos (p. 45).	Ampliar espacios de divulgación de programas políticos de los partidos con representación en el Congreso (p. 45).	
Medidas para promover la participación electoral			
Campañas de información y pedagogía que estimulen la participación electoral (p. 45).		Campaña nacional de cedulação masiva (p. 45).	
Medidas para la promoción de la transparencia electoral			
Auditoría técnica del censo electoral (p. 46).		Conformación de un Tribunal Nacional de Garantías Electorales, y de Tribunales Especiales de Garantías Electorales en las circunscripciones de mayor riesgo de fraude electoral (p. 46).	

29 La instancia dentro del SISEP encargada de la evaluación de riesgo contará con representación del movimiento que surja del tránsito de las Farc a la legalidad (p. 35).





Reforma electoral			
Creación de una Misión Electoral Especial tras la firma del Acuerdo Final. En un plazo de 6 meses, la MEE presentará recomendaciones, que el Gobierno deberá usar para realizar los ajustes normativos e institucionales necesarios.			
La MEE estará compuesta por 7 expertos: un representante de la Misión de Observación Electoral Colombiana – MOE, y 6 seleccionados por: el Centro Carter, el Departamento de Ciencia Política de la Universidad Nacional, el Departamento de Ciencia Política de la Universidad de los Andes y el Instituto Holandés para la Democracia Multi-partidaria (p. 47).			
Representación política de poblaciones y zonas especialmente afectadas por el conflicto y el abandono			
Creación de Circunscripciones Transitorias Especiales de Paz			
¿Cuántas?		¿Por cuánto tiempo?	
16 CTEP: 16 Representantes a la Cámara		2 períodos electorales (8 años)	
Reglas especiales para la inscripción y elección de candidatos de las CTEP			
Los candidatos deberán ser personas que habiten estos territorios. También podrán ser desplazados en proceso de retorno (p. 48).	Los candidatos podrán ser inscritos por grupos significativos de ciudadanos u organizaciones de la CTEP, “tales como organizaciones campesinas, de víctimas, mujeres y sectores que trabajen en pro de la construcción de la paz y el mejoramiento de las condiciones sociales de la región” (p. 48).	Los ciudadanos de las CTEP podrán votar por estos candidatos, sin perjuicio de su derecho a participar en las elecciones de candidatos a la Cámara en circunscripciones ordinarias en sus departamentos (p. 48).	“Los partidos que cuentan con representación en el Congreso no podrán inscribir candidatos ni candidatas para estas Circunscripciones” (p. 48).

## 3. Fin del conflicto

### 3.1. Acuerdo sobre Cese al Fuego y de Hostilidades Bilateral y Definitivo y Dejación de las Armas entre el Gobierno Nacional y las Farc-Ep

Propósitos generales del acuerdo		
Cese al Fuego y de Hostilidades Bilateral y Definitivo (CFHBD) entre Fuerza Pública y las Farc.		Dejación de Armas (DA) por parte de las Farc.
Monitoreo y verificación del CFHBD y la DA		
Mecanismo de Monitoreo y Verificación (MM&V)		
Tres instancias (p. 53).		
Nacional	8 estructuras verificadoras de carácter regional	Estructuras de monitoreo local
Coordinación		
“Las instancias Regionales y la instancia Nacional de Verificación son las encargadas de constatar y verificar los incidentes o violaciones del presente Acuerdo de CFHBD y DA de conformidad con la información documentada por los equipos de monitoreo, así como presenta recomendaciones al Gobierno Nacional y las Farc-EP, para prevenir o corregir hechos que atenten contra el CFHBD y DA” (p. 54).		
Mecanismo técnico tripartito		
Fuerza Pública	Farc	Componente Internacional (CI-MM&V): misión política de observadores no armados de la ONU, integrada principalmente por observadores de países miembros de la CELAC <sup>30</sup> .
Coordinación		
El CI-MM&V “preside en todas las instancias y está encargado de dirimir controversias, presentar recomendaciones y generar reportes, según los lineamientos que le han sido otorgados con el objetivo de garantizar y brindar imparcialidad y transparencia al CFHBD y DA” (p. 54).		
Zonas Veredales Transitorias de Normalización (ZVTN) y Campamentos (p. 54).		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zonas territoriales, temporales y transitorias.</li> <li>• Ubicación: concertada entre el Gobierno y las Farc.</li> <li>• Monitoreo: MM&amp;V.</li> <li>• Número: 23 ZVTN y 8 Campamentos.</li> </ul>		

30 “La Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) es un mecanismo intergubernamental de diálogo y concertación política. Su membresía incluye a los treinta y tres (33) países de América Latina y el Caribe”. Estos son: Antigua y Barbuda, Argentina, Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, Dominica, Ecuador, El Salvador, Granada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, San Cristóbal y Nieves, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, Surinam, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela. Mayor información en: <http://www.sela.org/celac/quienes-somos/que-es-la-celac/>

<b>Reglas en las ZVTN y Campamentos (pp. 54-58)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los límites de cada ZVTN corresponden a los de la vereda donde se ubican.</li> <li>• Una vez dentro de las ZVTN, el Gobierno suspenderá órdenes de captura contra los integrantes de las Farc que estén en ellas. Previamente, las Farc debe entregar un listado de los integrantes presentes en cada ZVTN.</li> <li>• Las autoridades civiles no armadas dentro de las ZVTN siguen funcionando normalmente.</li> <li>• “En caso de presentarse dentro de una ZVTN algún hecho o circunstancia que requiera la presencia de la Policía Nacional o cualquier otra autoridad armada del Estado se hace informando al MM&amp;V, para que coordine el ingreso de acuerdo con los protocolos acordados por el Gobierno Nacional y las Farc-EP” (p. 56).</li> <li>• Mientras esté vigente el Acuerdo sobre CFHBD y DA las Farc designarán un grupo de 60 de sus integrantes que podrá salir de ellas y movilizarse a nivel nacional, para el cumplimiento de tareas relacionadas con el Acuerdo de Paz. Por cada ZVTN las Farc podrá designar 10 integrantes que podrán movilizarse a nivel departamental y municipal para el cumplimiento de la misma función. Tienen que salir de civil y sin armas, que se dejan bajo verificación del CI&amp;MMV.</li> <li>• “Las ZVTN no pueden ser utilizadas para manifestaciones de carácter político” (p. 56).</li> <li>• “Por cada ZVTN el MM&amp;V instala una sede local que le permita cumplir con eficiencia y eficacia sus funciones” (p. 57).</li> </ul>	
<b>Medidas preventivas para evitar choques en el proceso de CFHBD y DA (p. 57)</b>	
Zona de Seguridad de 1 km alrededor de cada ZVTN, en la que no puede haber miembros de la Fuerza Pública ni integrantes de las Farc. Si es necesario el ingreso de la policía, este se hace en coordinación con el MM&V.	Restricciones en el espacio aéreo: los vuelos militares se restringen a 5.000 pies de altura. Aeronaves civiles puede entrar para situaciones de calamidad pública, previa coordinación con el MM&V, el Gobierno y las Farc.
<b>Proceso del CFHBD y de la DA</b>	
Todo monitoreado por el MM&V	
<b>Día D: Firma del Acuerdo Final</b>	
Inicia proceso de CFHBD y DA	
<b>Día D+1</b>	
Un delegado del Gobierno y uno de las Farc entregan coordenadas de ubicación de unidades de Fuerza Pública y de las Farc al CI-MM&V, “para que se adopten las medidas necesarias para posibilitar los desplazamientos de las estructuras de las Farc-EP a las ZVTN de manera segura bajo el monitoreo y verificación del MM&V” (p. 57).	
<b>Día D+5</b>	
“Inicia desplazamiento a las ZVTN de las unidades de las Farc-EP y el transporte del armamento individual” (p. 60).	

Días D+7 a D+30		
“Se realiza el transporte de las armas de acompañamiento, del armamento de las milicias, las granadas y municiones, por parte de los integrantes de las Farc-EP hacia las ZVTN, bajo la observancia del protocolo de seguridad para el transporte del armamento” (p. 60). Estas armas permanecen en armerillos temporales bajo responsabilidad de las Farc, “hasta el día D+60 cuando serán almacenados en los contenedores dispuestos para este fin” (p. 60).		
Días D+10 a D+60		
Destrucción del armamento inestable “guardado en depósitos (caletas) previamente georreferenciados, bajo el cumplimiento de los protocolos de seguridad definidos para este fin” (p. 60).		
Días D+90 a D+150		
Recolección y almacenamiento en contenedores del armamento individual de los integrantes de las Farc en las ZVTN y Campamentos (p. 60).		
Fase 1	Fase 2	Fase 3:
D+90	D+120	D+150
30%	30%	40%
Días D+150 a D+180		
“Recibido el armamento el día D+150, a más tardar el día D+180 finaliza el proceso de extracción de las armas por parte de Naciones Unidas, conforme a los procedimientos acordados para esta materia y certifica el cumplimiento de este proceso procediendo a comunicarlo al Gobierno Nacional y a la opinión pública” (p. 61).		
Día D+180		
Termina el funcionamiento el CFHBD y el funcionamiento de las ZVTN (p. 61).		
¿Y las armas?		
Tres monumentos		
Cuba	Nueva York, sede de las Naciones Unidas	Colombia, lugar definido entre el partido político que surja de las Farc, y el Gobierno.

### 3.2. Reincorporación de las Farc-EP a la vida civil –en lo económico, lo social y lo político– de acuerdo con sus intereses

Reincorporación política
Personería jurídica
Finalizando la DA, los plenipotenciarios de las Farc en la mesa de negociaciones deberán registrar ante el Consejo Nacional Electoral (CNE) la decisión de transformarse en partido o movimiento, “el acta de constitución, sus estatutos, el código de ética, la plataforma ideológica y la designación de sus directivos. En virtud de este acto formal, el partido o movimiento político, con la denominación que adopte, será reconocido para todos los efectos y en igualdad de condiciones como un partido o movimiento político con personería jurídica, para lo cual el Gobierno Nacional tramitará previamente las reformas normativas a que hubiere lugar” (p. 62).

<b>Financiación y asistencia técnica</b>	
<b>Financiación para el funcionamiento</b> <p>El partido o movimiento que surja del tránsito de las Farc a la legalidad recibirá hasta el 2026 “una suma equivalente al 10% anual de la apropiación presupuestal para el funcionamiento de los partidos y movimientos políticos” (p. 62).</p> <p>Además, recibirá otro 5% para divulgar su plataforma política, y otro 5% para financiar un centro de pensamiento y formación política, ambos hasta el 2022 (pp. 63, 65).</p>	<b>Financiación para campañas electorales</b> <p>2018 y 2022</p> <p><i>Campañas presidenciales</i></p> <p>“Se les reconocerá la financiación estatal que corresponda a los candidatos que reúnan los requisitos de ley”.</p> <p><i>Campañas al Senado</i></p> <p>Financiación estatal anticipada equivalente al 10% del límite de gastos fijados por la autoridad electoral. No estará sujeta a devolución, “siempre y cuando los recursos asignados hayan sido destinados a las finalidades establecidas en la ley” (p. 63).</p>
Financiación de funcionamiento total: 20% anual de la apropiación presupuestal para el funcionamiento de los partidos y movimientos políticos hasta el 2022, 10% hasta el 2026.	
<b>Participación política</b>	
<b>Senado</b>	<b>Cámara de Representantes</b>
2016-2018	
3 voceros, ciudadanos en ejercicio, para que participen en debates de los proyectos sobre actos legislativos o proyectos de ley que sean tramitados mediante el Procedimiento Legislativo Especial para la Paz, previsto en el Acto Legislativo para la Paz. Tendrán voz, pero no voto (p. 64).	3 voceros, ciudadanos en ejercicio, para que participen en debates de los proyectos sobre actos legislativos o proyectos de ley que sean tramitados mediante el Procedimiento Legislativo Especial para la Paz, previsto en el Acto Legislativo para la Paz. Tendrán voz, pero no voto (p. 64).
2018-2022	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscripción de lista única de candidatos propios o en coalición con otros partidos o movimientos para la circunscripción ordinaria del Senado.</li> <li>• Esta lista competirá en condiciones ordinarias por las curules de la circunscripción nacional del Senado.</li> <li>• “En el Senado se garantizará un mínimo de 5 curules, incluidas las obtenidas de conformidad con las reglas ordinarias” (p. 64).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscripción de listas únicas de candidatos propios o en coalición con otros partidos o movimientos para las circunscripciones territoriales ordinarias de la Cámara.</li> <li>• Estas listas competirán en condiciones ordinarias por las curules de las circunscripciones territoriales de la Cámara.</li> <li>• “En la Cámara de Representantes se garantizará un mínimo de 5 curules, incluidas las obtenidas de conformidad con las reglas ordinarias. Para este efecto, en la Cámara de Representantes se asignará una curul a cada una de las 5 listas que obtengan las mayores votaciones y que no hubieren obtenido curul” (p. 64).</li> </ul>

<b>Participación en el Consejo Nacional Electoral (CNE)</b>	
“El partido o movimiento político que surja del tránsito de las Farc-EP a la actividad política legal podrá designar de manera transitoria un delegado (a) ante el Consejo Nacional Electoral, quien tendrá voz pero no voto, y podrá participar en las deliberaciones de esa corporación” (p. 64).	
<b>Reincorporación económica y social</b>	
<b>Seguimiento al proceso de reincorporación</b>	
Consejo Nacional de Reincorporación (CNR) 2 miembros del Gobierno y 2 de las Farc (p. 65), Consejos Territoriales de Reincorporación Paritarios. Serán organizados a la firma del Acuerdo Final (p. 65).	
<b>Acreditación</b>	
Cuando los guerrilleros lleguen a las ZVTN y a los Puntos Transitorios de Normalización (PTN), las Farc harán entrega al Gobierno de una lista con todos sus integrantes. El Gobierno deberá acreditar dicha lista, para que quienes estén en ella puedan acceder a las medidas acordadas en materia de reincorporación económica y social (pp. 65-66).	
Reglas del proceso de acreditación	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Gobierno contrasta la información de la lista. Les puede presentar observaciones a las Farc, “y de no ser tenidas en cuenta se establecerá un mecanismo conjunto de solución de diferencias para la revisión de esos casos” (p. 65).</li> <li>• Para facilitar la construcción del listado, el Gobierno contribuirá con la información que tenga a su disposición, por ejemplo, guerrilleros reclusos en centros carcelarios.</li> <li>• A más tardar el día D+180 el Gobierno recibirá y aceptará el listado definitivo, en el que deberán estar incluidos la totalidad de los integrantes de las Farc, “se encuentren o no privados de la libertad” (p. 66).</li> </ul>	
<b>Medidas de reincorporación económica y social de tipo individual y colectivo</b>	
Censo socioeconómico  Realizado por la Universidad Nacional con el fin de caracterizar a la población guerrillera y las necesidades del proceso de reincorporación. Se hará dentro de los 60 días siguientes al inicio de las ZVTN (p. 66).	Creación de Economías Sociales del Común (ECOMÚN)  Organización de economía social y solidaria a la que los miembros de las Farc podrán integrarse voluntariamente (p. 64).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Con base en los resultados arrojados por el censo, se identificarán los posibles programas y proyectos productivos para vincular el mayor número posible de hombres y mujeres hoy pertenecientes a las Farc-EP. La participación en programas y proyectos de protección ambiental y desminado humanitario merecerá especial atención” (p. 66).</li> <li>• “Cada integrante de las Farc-EP en proceso de reincorporación, tendrá derecho por una vez, a un apoyo económico para emprender un proyecto productivo individual o colectivo, por la suma de 8 millones de pesos” (pp. 66-67).</li> <li>• Se constituirá por una sola vez un fondo para la ejecución de programas y proyectos de reincorporación a través de ECOMÚN. “Los recursos correspondientes a las personas que decidan participar en proyectos colectivos que hayan sido identificados y viabilizados, serán transferidos por el Gobierno Nacional a ECOMÚN” (p. 67).</li> <li>• La viabilidad de estos proyectos deberá ser verificada por el CNR.</li> </ul>	

Garantías individuales para la reincorporación económica y social			
<p>Renta básica</p> <p>Dos años: Renta básica mensual equivalente a 90% del SMMLV, siempre que no se tenga un vínculo contractual que genere ingresos.</p> <p>Pasados los dos años, se podrá seguir otorgando esta asignación mensual “siempre y cuando el beneficiario acredite que ha continuado su ruta educativa en función de los propósitos de reincorporación” (p. 67).</p>	<p>Asignación única de normalización</p> <p>Por una sola vez: 2 millones de pesos (p. 67).</p>	<p>Seguridad social</p> <p>El Gobierno garantizará pagos por concepto de seguridad social en salud y pensiones por 2 años para quienes no estén vinculados a actividades remuneradas (p. 67).</p>	<p>Planes o programas sociales</p> <p>Educación formal o para el trabajo, acompañamiento psicosocial, reunificación de núcleos familiares, entre otros. Serán garantizados por el Gobierno en los términos y por el plazo que defina el CNR (p. 68).</p>

### 3.4. Acuerdo sobre garantías de seguridad y lucha contra las organizaciones criminales responsables de homicidios y masacres o que atentan contra defensores/as de derechos humanos, movimientos sociales o movimientos políticos, incluyendo las organizaciones criminales que hayan sido denominadas como sucesoras del paramilitarismo y sus redes de apoyo, y la persecución de las conductas criminales que amenacen la implementación de los acuerdos y la construcción de paz

Pacto Político Nacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>El Gobierno y las Farc se comprometen a convocar un Pacto Político Nacional (PPN) para que nunca más se recurra a las armas como medio para hacer política, ni se promuevan organizaciones violentas como el paramilitarismo. “Este pacto buscará la reconciliación nacional y la convivencia pacífica entre colombianos/as” (p. 72).</li> <li>El PPN deberá ser convocado desde las regiones, especialmente desde aquellas más afectadas por el conflicto.</li> <li>Deberá ser amplio y contar con la participación de “los partidos y movimientos políticos, los gremios, las fuerzas vivas de la Nación, la sociedad organizada y las comunidades en los territorios, sindicatos, el Consejo Nacional Gremial y los diferentes gremios económicos, los propietarios y directivos de los medios de comunicación, las iglesias, la academia e instituciones educativas, las organizaciones de mujeres y de diversidad sexual, de personas con discapacidad, jóvenes, los pueblos indígenas y afrodescendientes, las organizaciones de víctimas y de defensoras y defensores de derechos humanos y las demás organizaciones sociales” (p. 72).</li> </ul>
<p><b>Instituciones a crear para la lucha contra las organizaciones criminales responsables de homicidios y masacres o que atentan contra defensores/as de derechos humanos, movimientos sociales o movimientos políticos, incluyendo las organizaciones criminales que hayan sido denominadas como sucesoras del paramilitarismo y sus redes de apoyo, y para la persecución de las conductas criminales que amenacen la implementación de los acuerdos y la construcción de la paz</b></p>



Comisión Nacional de Garantías de Seguridad	Unidad Especial de Investigación	Cuerpo Élite en la Policía Nacional
<p>Función básica: Diseño y monitoreo de “la política pública y criminal en materia de desmantelamiento de cualquier organización o conductas de que trata este acuerdo que amenacen la implementación de los acuerdos y la construcción de paz” (p. 72).</p> <p>Composición: Presidida por el Presidente de la República y conformada por: Ministros del Interior, Defensa y Justicia, Fiscal General, Defensor del Pueblo, Director de la Unidad de Investigación y Acusación, Comandante General de las Fuerzas Militares, Director General de la Policía Nacional, 2 representantes del partido que surja del tránsito de las Farc a la legalidad, 2 voceros de plataformas de derechos humanos (p. 72).</p>	<p>Función básica: Investigar, perseguir y acusar a organizaciones de las que trata este acuerdo, con el fin de desmantelarlas.</p> <p>Características:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Será parte de la jurisdicción ordinaria y de las Fiscalía General de la Nación.</li><li>2. Podrá presentar imputaciones y acusaciones ante la jurisdicción ordinaria o ante la de Justicia y Paz, “siempre que no haya vencido el plazo legal para las postulaciones” (p. 75).</li><li>3. Contará con una Unidad Especial de Policía Judicial.</li><li>4. El Director será designado por 6 años.</li><li>5. “Asumirá las investigaciones en los supuestos en los que se hayan producido compulsas de copias en la jurisdicción ordinaria o en la jurisdicción de Justicia y Paz para que se investigue la responsabilidad penal de aquellas personas que integraron redes de apoyo de organizaciones criminales incluidas en este acuerdo” (p. 76).</li></ol>	<p>Función básica: Enfrentar las organizaciones objeto de este acuerdo (p. 77).</p>
Instituciones para la protección de integrantes del partido o movimiento que surja del tránsito de las Farc a la legalidad		
Subdirección Especializada en la Unidad Nacional de Protección (UNP)	Cuerpo de Seguridad y Protección	
<p>Función básica: Proteger a integrantes del partido o movimiento que surja del tránsito de las Farc a la legalidad (p. 79).</p> <p>Características: “Contará con la participación activa y permanente de no menos de dos representantes del nuevo partido que surja del tránsito de las Farc-EP a la actividad política legal y el conjunto de su estructura y funcionamiento se definirá por el Gobierno Nacional y las Farc-EP” (p. 79).</p>	<p>Función básica: Proteger a integrantes del partido o movimiento que surja del tránsito de las Farc a la legalidad (p. 81).</p> <p>Características:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Se trata de un cuerpo mixto, integrado por agentes del Estado, como integrantes de la Policía, y “personal de confianza del nuevo partido o movimiento que surja del tránsito de las Farc-EP a la actividad legal” (p. 81).</li><li>2. “El Gobierno Nacional garantizará que los esquemas de protección estén dotados de las armas más adecuadas y pertinentes para asegurar la integridad de la población objeto de este acuerdo, con base en los niveles de riesgo establecidos en la Mesa Técnica” (p. 82).</li><li>3. “El Gobierno Nacional hará las asignaciones presupuestales necesarias para la implementación integral del sistema, las cuales deberán garantizarse para un periodo mínimo de cinco años en su etapa inicial” (p. 82).</li></ol>	
El partido o movimiento que surja del tránsito de las Farc a la legalidad y sus integrantes tendrán presunción de riesgo extraordinario (pp. 82-83).		



# marco tráfico

## 4. Solución al Problema de las Drogas Ilícitas

Compromisos básicos de parte y parte		
Gobierno Nacional		Farc
“Liderar un proceso nacional eficaz para romper de manera definitiva cualquier tipo de relación de este flagelo [narcotráfico] con los diferentes ámbitos de la vida pública” (p. 91).		“Poner fin a cualquier relación, que en función de la rebelión, se hubiese presentado con este fenómeno [narcotráfico]” (p. 91).
Sustitución de cultivos ilícitos		
Plan Nacional de Sustitución de Cultivos de Uso Ilícito (PNIS)		
Principios		
Integración a la RRI, en cuanto es un componente de la misma (p. 92).	Construcción participativa y concertada, de “abajo hacia arriba” y no de “arriba hacia abajo (p. 93).	Sustitución voluntaria como principio fundamental del PNIS (p. 93).
Objetivos		
Superar condiciones de pobreza de comunidades campesinas afectadas por cultivos ilícitos (p. 94).	Promover sustitución voluntaria de los cultivos ilícitos (p. 94).	Fortalecer la presencia del Estado en territorios afectados por cultivos ilícitos (p. 94).

Elementos de importancia del PNIS			
Promover garantías de seguridad para comunidades y territorios afectados por cultivos ilícitos, a través de la presencia eficaz del Estado. Especialmente frente a cualquier coacción o amenaza (p. 96). Asegurar el desminado (p. 96).	Carácter voluntario y concertado de la sustitución: celebración de acuerdos entre autoridades y comunidades, antes de poner en marcha el PNIS en un territorio determinado (p. 96).	Intervención nacional, pero priorización territorial, de acuerdo con criterios como: zonas priorizadas en el marco de los PDET, densidad de cultivos ilícitos, densidad poblacional, entre otros (p. 97).	Tratamiento penal diferencial (renuncia al ejercicio de la acción penal o extinción de la sanción penal) contra pequeños agricultores vinculados a cultivos ilícitos <sup>31</sup> (p. 97).
Construcción participativa: los Planes Integrales Comunitarios y Municipales de Sustitución y Desarrollo Alternativo (PISDA)			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Construcción de “abajo hacia arriba del PNIS”: se harán Planes Integrales Comunitarios de Sustitución y Desarrollo Alternativo. Con base en ellos, se harán Planes Municipales de Sustitución y Desarrollo Alternativo. A su vez, estos serán la base para la ejecución del PNIS (p. 99).</li><li>• “La estructura y contenidos de los planes se construyen de abajo hacia arriba, desde el nivel de las asambleas comunitarias, con la metodología del PNIS y el acompañamiento técnico necesario que tome en cuenta los técnicos y técnicas locales y los que sugieran las comunidades. En la construcción del plan municipal la metodología deberá asegurar la mayor participación e inclusión y la mayor fidelidad posible a las propuestas de las asambleas, los máximos consensos posibles y la optimización y la mayor equidad en el uso de los recursos. El PNIS tendrá una interlocución directa con las comunidades en la definición e implementación de sus lineamientos” (p. 99).</li><li>• En el marco de los PISDA, a los cultivadores y recolectores vinculados a cultivos ilícitos se les garantizarán medidas rápidas, como asistencia alimentaria inmediata y apoyo en proyectos productivos de generación de ingresos rápidos, como la piscicultura y la avicultura (pp. 101-102).</li></ul>			
Prevención del Consumo y Salud Pública			
Programa Nacional de Intervención Integral frente al Consumo de Drogas Ilícitas			
Enfoques de derechos humanos y salud pública para enfrentar el consumo de drogas ilícitas (p. 105).	Creación de un Sistema Nacional de Atención a Personas Consumidoras de Drogas Ilícitas (p. 106).	Revisión y ajuste participativo de la política pública frente al consumo de drogas ilícitas (p. 106).	Planes de acción participativos con enfoque territorial y poblacional (pp. 106-107).
Producción y comercialización de narcóticos			
Estrategia de política criminal con énfasis en la investigación, judicialización y sanción de los delitos asociados a organizaciones narco-trafficantes (pp. 108-109).	Estrategia para “perseguir decididamente los bienes y activos involucrados en el narcotráfico y prevenir y controlar el lavado de activos” (p. 109). Se menciona, entre otros, una estrategia para garantizar la aplicación efectiva de la extinción de dominio (p. 110).	Estrategia de lucha contra la corrupción asociada al narcotráfico (p. 111).	Promoción de una Conferencia Internacional y espacios de diálogos regionales para replantear la política global de lucha contra las drogas ilícitas (p. 111).
			Fortalecer el control de insumos y precursores químicos de drogas ilícitas (p. 110).

31 El Gobierno se compromete a promover los ajustes normativos necesarios para poder hacer esto. Tras la expedición de la nueva normatividad, quienes quieran verse cobijados por ella tendrán un plazo de dos años para manifestar formalmente a las autoridades “su decisión de renunciar a cultivar o mantener los cultivos de uso ilícito” (p. 98).



## 5. Acuerdo sobre las Víctimas del Conflicto

Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición (SIVJRNR)				
Verdad		Justicia	Reparación	No Repetición
Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición	Unidad Especial para la Búsqueda de personas dadas por desaparecidas en el contexto y en razón del conflicto armado	Jurisdicción Especial para la Paz	Medidas de Reparación Integral para la Construcción de Paz	Garantías de No Repetición
Integralidad del Sistema				
<p>“Los distintos mecanismos y medidas de verdad, justicia, reparación y no repetición, en tanto parte de un sistema que busca una respuesta integral a las víctimas, no pueden entenderse de manera aislada. Estarán interconectados a través de relaciones de condicionalidad y de incentivos para acceder y mantener cualquier tratamiento especial de justicia, siempre fundados en el reconocimiento de verdad y responsabilidad. El cumplimiento de estas condicionalidades será verificado por la Jurisdicción Especial para la Paz.</p> <p>Ningún mecanismo del Sistema primará sobre otro. Cada mecanismo deberá cumplir su función principal de la manera más ágil posible y sin duplicar aquellas de los otros mecanismos, para lo cual se establecerán los protocolos de colaboración necesarios” (p. 118).</p>				
Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición				
Objetivos				
Contribuir al esclarecimiento de lo ocurrido y “ofrecer una explicación amplia de la complejidad del conflicto” (p. 119).	Promover: el reconocimiento de las víctimas como ciudadanos que vieron vulnerados sus derechos; “el reconocimiento voluntario de responsabilidades individuales y colectivas por parte de todos quienes de manera directa o indirecta participaron en el conflicto”; “en general el reconocimiento por parte de toda la sociedad de ese legado de violaciones e infracciones como algo que merece el rechazo de todos y que no se debe ni puede repetir” (p. 119).			Promover la convivencia y la reconciliación en los territorios.

Carácter extrajudicial de la Comisión			
“La Comisión será un mecanismo extra-judicial. En este sentido, sus actividades no tendrán carácter judicial, ni podrán implicar la imputación penal de quienes comparezcan ante ella. La información que reciba o produzca la Comisión no podrá ser trasladada por esta a autoridades judiciales para ser utilizada con el fin de atribuir responsabilidades en procesos judiciales o para tener valor probatorio; ni las autoridades judiciales podrán requerírsela” (p. 121).			
Mandato y funciones			
Esclarecer y promover el reconocimiento de:			
Graves violaciones a los derechos humanos y graves infracciones al Derecho Internacional Humanitario (DIH), “en particular aquellas que reflejen patrones o tengan un carácter masivo” (p. 121).	Responsabilidades colectivas de los diferentes actores del conflicto (p. 122).	Impacto humano y social del conflicto (p. 122).	Impacto del conflicto sobre la política y el funcionamiento de la democracia (p. 122).
Duración y resultados			
La Comisión tendrá una duración de 3 años (p. 125).		Deberá entregar un informe final que dé cuenta del cumplimiento de su mandato (p. 123).	
Integración de la Comisión y proceso de escogencia de los comisionados			
<ul style="list-style-type: none"><li>“El “Mecanismo de selección de los Magistrados de la Jurisdicción Especial para la Paz” acordado por las partes el 12 de agosto de 2016 para la selección de magistrados, fiscales y demás integrantes de la Jurisdicción Especial para la Paz, será el comité de escogencia encargado de seleccionar y nombrar a los 11 comisionados y comisionadas del CEVCNR, así como a su Presidente o Presidenta” (p. 124)<sup>32</sup>.</li><li>“La selección de los comisionados y las comisionadas deberá adoptarse por mayoría de 2/3 de los integrantes del comité de escogencia” (p. 125).</li></ul>			
Unidad para la Búsqueda de Personas dadas por Desaparecidas en el contexto y en razón del Conflicto			
Objetivos y funciones			
“Recolectar toda la información necesaria para establecer el universo de personas dadas por desaparecidas en el contexto y en razón del conflicto armado” (p. 127).	Garantizar la entrega digna de los restos de personas dadas por desaparecidas a sus familiares (p. 128).	“Elaborar e implementar un registro nacional de fosas, cementerios ilegales y sepulturas” (p. 128).	
Integración de la Comisión y proceso de escogencia de los comisionados			
<ul style="list-style-type: none"><li>“La UBPD tendrá un/a director/a que deberá ser colombiano/a y será escogido/a por el “Mecanismo de selección de los Magistrados de la Jurisdicción Especial para la Paz” acordado por las partes el 12 de agosto de 2016 para la selección de magistrados, fiscales y demás integrantes de la Jurisdicción Especial para la Paz, sobre la base de criterios de idoneidad y excelencia que se elaborarán teniendo en cuenta las sugerencias del Comité Internacional de la Cruz Roja y la Comisión Internacional sobre Personas Desaparecidas” (p. 129)<sup>33</sup>.</li></ul>			

32 Ver más abajo en este mismo documento la sección sobre la elección de los miembros de la JEP.

33 Ver más abajo en este mismo documento la sección sobre la elección de los miembros de la JEP.

<ul style="list-style-type: none"><li>• “Para la estructuración de la UBPD, el/la director/a recibirá las recomendaciones y sugerencias de la Comisión Nacional de Búsqueda de Personas Desaparecidas, organizaciones de víctimas, el Comité Internacional de la Cruz Roja y la Comisión Internacional sobre Personas Desaparecidas” (p. 130).</li></ul>				
Jurisdicción Especial para la Paz (JEP)				
Delitos amnistiables y no amnistiables				
Amnistiables		No amnistiables		
“A los rebeldes que pertenezcan a organizaciones que hayan suscrito un acuerdo final de paz, según lo establecido en el numeral 10, así como a aquellas personas que hayan sido acusadas o condenadas por delitos políticos o conexos mediante providencias proferidas por la justicia, se otorgará la más amplia amnistía posible” (p. 133).		<ul style="list-style-type: none"><li>• “No serán objeto de amnistía ni indulto ni de beneficios equivalentes los delitos de lesa humanidad, el genocidio, los graves crímenes de guerra, la toma de rehenes u otra privación grave de la libertad, la tortura, las ejecuciones extrajudiciales, la desaparición forzada, el acceso carnal violento y otras formas de violencia sexual, la sustracción de menores, el desplazamiento forzado, además del reclutamiento de menores conforme a los establecido en el Estatuto de Roma” (p. 136).</li><li>• “Tampoco son amnistiables o indultables en el SIVJNR, los delitos comunes que carecen de relación con la rebelión, conforme a lo determinado en la ley de amnistía” (p. 136).</li></ul>		
Criterios de conexidad				
<p>“La conexidad con el delito político comprenderá dos criterios, uno de tipo incluyente y otro de tipo restrictivo. El primer criterio consistirá en incluir como conexos: 1° aquellos delitos relacionados específicamente con el desarrollo de la rebelión cometidos con ocasión del conflicto armado, como es por ejemplo la aprehensión de combatientes efectuada en operaciones militares; 2° los delitos en los cuales el sujeto pasivo de la conducta es el Estado y su régimen constitucional vigente; y 3° las conductas dirigidas a facilitar, apoyar, financiar u ocultar el desarrollo de la rebelión, para lo cual deberán definirse cada uno de los contenidos de las anteriores conductas.</p> <p>El segundo criterio, de tipo restrictivo, excluirá crímenes internacionales, de conformidad con lo indicado en los puntos 40 y 41, tal y como lo establece el derecho internacional de acuerdo con lo dispuesto en el Estatuto de Roma” (p. 136).</p>				
Órganos de la JEP				
Sala de Reconocimiento de Verdad y de Responsabilidad y de Determinación de los Hechos y Conductas	Sala de Amnistía e Indulto	Sala de Definición de Situaciones Jurídicas	Tribunal para la Paz	Unidad de Investigación y Acusación
Sala de Reconocimiento de Verdad y de Responsabilidad y de Determinación de los Hechos y Conductas				
Funciones				
“Decidir si los hechos y conductas atribuidas a las distintas personas son competencia del Sistema por haber sido cometidos en relación directa o indirecta con el conflicto armado interno o con ocasión de este” (p. 138).	En el caso de reconocimiento de delitos amnistiables, “remitir a la Sala de Amnistía e Indulto el listado de personas beneficiadas por dichas medidas con base en el listado elaborado por las Farc-EP cotejado en la Sala de Reconocimiento de Verdad y Responsabilidad” (p. 140).	En el caso de reconocimiento de delitos no amnistiables, remitir al Tribunal para la Paz una resolución de conclusiones con estos casos (p. 140).	En el caso de no reconocimiento de responsabilidad, “decidir si las conductas no reconocidas serán sometidas a la Unidad de Investigación y Acusación para que en su caso, de existir mérito para ello, se abra procedimiento de juicio ante el Tribunal” (p. 140).	

Sala de Amnistía e Indulto			
Funciones			
Decidir sobre la concesión de amnistías e indultos por delitos amnistiables.			
Sala de Definición de Situaciones Jurídicas			
Funciones			
“Definir el tratamiento que se dará a las sentencias impuestas previamente por la justicia respecto a las personas objeto del componente de justicia conforme a los requisitos establecidos en el SIVJRNR – punto 3.3 del Acuerdo General–, incluida la extinción de responsabilidades por entenderse cumplida la sanción” (p. 142).	“Adoptar las demás resoluciones necesarias para definir la situación jurídica de quienes no fueron amnistiados ni indultados, si no han sido objeto de resolución de conclusiones” (p. 142).	“A petición del investigado, definir la situación jurídica de las personas que, sin pertenecer a una organización rebelde, tengan una investigación en curso por conductas que sean de competencia de la Jurisdicción Especial para la Paz” (p. 142).	
Unidad de Investigación y Acusación			
Funciones			
“Investigar, y de existir mérito para ello, acusar ante el Tribunal para la Paz a las personas cuyos casos le hayan sido remitidos por la Sala de Reconocimiento de verdad y Responsabilidad, por la Sala de Definición de Situaciones Jurídicas o por la sección de revisión del Tribunal para la Paz” (p. 142).		“Cuando en virtud de las decisiones que haya adoptado, considere que no es necesario investigar o acusar, podrá remitir el caso a la Sala de Definición de Situaciones Jurídicas o a la Sala de Amnistía e Indulto” (p. 143).	
Tribunal para la Paz			
División			
Sección de Primera Instancia en caso de reconocimiento de verdad y responsabilidad de delitos no amnistiables	Sección de Primera Instancia en caso de ausencia de reconocimiento de verdad y responsabilidad por delitos no amnistiables	Sección de Apelación	Sección de Revisión
Funciones			
Verificar que las conductas reconocidas correspondan con las descripciones jurídicas de conductas que no puedan ser objeto de amnistía e indulto.  Imponer sanciones previstas en el listado de sanciones: de 5 a 8 años de restricción efectiva de la libertad, con fines principalmente restaurativos (p. 144).	Juicio contradictorio:  1. “Imponer sanciones ordinarias para los que no reconozcan verdad ni asuman responsabilidades, si resultaren condenados” (p. 144). Esta sanción consistirá en una pena privativa de la libertad (cárcel) de 15 a 20 años.  2. De haber <i>reconocimiento tardío</i> de verdad y responsabilidad, imponer sanciones alternativas previstas en el listado de sanciones. Esta sanción consistirá en una pena privativa de la libertad (cárcel) de 5 a 8 años. (p. 145).	“Decidir las impugnaciones de las sentencias proferidas en cualquiera de las secciones de primera instancia. En segunda instancia no se podrá agravar la condena cuando el único apelante sea el sancionado” (p. 143).	“A solicitud de la Sala de definición de situaciones jurídicas, las condenas impuestas por la justicia serán remitidas a la Sección de Revisión del Tribunal para la Paz con el fin de que esta, si se reúnen las condiciones, decida la sanción correspondiente de conformidad con el listado de Sanciones y determine si ya hubo un cumplimiento efectivo de la misma, sin perjuicio de la satisfacción de los derechos de las víctimas a la reparación y la no repetición. Dicha sentencia nunca podrá agravar la sanción previamente impuesta por la justicia” (p. 145).

<p><b>Las sanciones no implican restricción de derechos políticos</b></p>
<p>“La imposición de cualquier sanción en el SIVJRN no inhabilitará para la participación política ni limitará el ejercicio de ningún derecho, activo o pasivo, de participación política, para lo cual las partes acordarán las reformas constitucionales pertinentes” (p. 135).</p>
<p>¿A quiénes aplican estas medidas?</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. “El componente de justicia del Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación, y No Repetición se aplicará a todos los que participaron de manera directa o indirecta en el conflicto armado. Se aplicará a los investigados o condenados por el delito de rebelión u otros relacionados con el conflicto, aunque no pertenezcan a las organizaciones armadas en rebelión.</li> <li>2. Respecto de los combatientes de los grupos armados al margen de la ley, el componente de justicia del sistema solo se aplicará a quienes suscriban un acuerdo final de paz con el Gobierno.</li> <li>3. También serán de competencia de la Jurisdicción Especial para la Paz las conductas de financiación o colaboración con los grupos paramilitares, que no sean resultado de coacciones, respecto de aquellas personas que tuvieron una participación determinante o habitual en la comisión de los crímenes competencia de esta jurisdicción, según lo establecido en el numeral 40, salvo que previamente hubieren sido condenadas por la justicia por esas mismas conductas. Los órganos de la JEP decidirán, según el caso, el procedimiento apropiado. De conformidad con el numeral 48 (t) y el 58 (e) serán llamados a comparecer ante la Jurisdicción Especial para la Paz, por parte de la Sección de Revisión del Tribunal, aquellas personas que hubieran tenido una participación determinante en una de las conductas de que trata el numeral 40 y no hubieren comparecido previamente ante la Sala de Verdad y Reconocimiento.</li> <li>4. El componente de Justicia también se aplicará respecto de los agentes del Estado que hubieren cometido delitos relacionados con el conflicto armado y con ocasión de este, aplicación que se hará de forma diferenciada, otorgando un tratamiento equitativo, equilibrado, simultáneo y simétrico. En dicho tratamiento deberá tenerse en cuenta la calidad de garante de derechos por parte del Estado, así como la presunción de que el Estado ejerce de manera legítima el monopolio de las armas” (p. 134).</li> </ol>
<p><b>Elección de los miembros de la JEP<sup>34</sup></b></p>
<p>“Comité de Escogencia: El Gobierno Nacional y las Farc-EP hemos acordado proponer a las siguientes instituciones y personas, que cada una de ellas, si decidieran aceptar esta solicitud, escojan una persona para conformar el mecanismo de selección mencionado en el numeral 68 del acuerdo de creación de la Jurisdicción Especial para la Paz de 15 de diciembre de 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su Santidad el Papa Francisco</li> <li>• El Secretario General de las Naciones Unidas</li> <li>• La Sala Penal de la Corte Suprema de Justicia</li> <li>• La delegación en Colombia del Centro Internacional de Justicia Transicional (ICTJ).</li> <li>• La Comisión Permanente del Sistema Universitario del Estado.</li> </ul> <p>Los integrantes del comité deberán ser personas de altas calidades éticas, y reconocidas trayectorias profesionales.</p>

34 Debe recordarse que este mecanismo de selección elegirá: i) a todos los miembros de la JEP (no solo magistrados, sino también al Director de la Unidad de Investigación y Acusación); ii) a los comisionados de la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición; iii) al Director de la Unidad para la Búsqueda de Personas Dadas por Desaparecidas.



Los integrantes del comité seleccionarán a los Magistrados por mayoría de 4/5, con un sistema de votación que promueva el consenso.

El comité de escogencia gozará de toda la autonomía e independencia para que pueda cumplir sus funciones de manera imparcial. Las partes acordarán un reglamento de composición y funcionamiento del comité de escogencia, que además regulará los mecanismos de postulación y elección, mecanismos que contarán con la debida publicidad y garantías de transparencia de manera que facilite el seguimiento y veeduría por parte de la sociedad y que permita recibir comentarios y opiniones de personas y organizaciones sobre los candidatos”<sup>35</sup>.

### **Medidas de Reparación Integral para la Construcción de Paz**

#### **Acciones concretas de contribución a la reparación por parte de las Farc**

- “Las Farc-EP se comprometen en el proceso de reincorporación a la vida civil, y como parte de dicho proceso, a realizar acciones de contribución a la reparación por los daños causados que podrán incluir entre otras, la participación en obras de reconstrucción de infraestructura en los territorios más afectados por el conflicto, la participación en los programas de limpieza y descontaminación de los territorios de minas antipersonal (MAP), artefactos explosivos improvisados (AEI) y municiones sin explotar (MUSE) o restos explosivos de guerra (REG), la participación en los programas de sustitución de cultivos de uso ilícito, la contribución a la búsqueda, ubicación, identificación y recuperación de restos de personas muertas o dadas por desaparecidas en el contexto y con ocasión del conflicto, y la participación en programas de reparación del daño ambiental, como por ejemplo la reforestación” (p. 159).
- “En el marco del fin del conflicto y dentro de los parámetros del Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición, las Farc-EP como organización insurgente que actuó en el marco de la rebelión, se comprometen a contribuir a la reparación material de las víctimas y en general a su reparación integral, sobre la base de los hechos que identifique la Jurisdicción Especial para la Paz” (p. 165).

#### **Políticas de reparación por parte del Gobierno Nacional**

- Fortalecimiento de procesos de reparación colectiva (p. 159).
- Intención reparadora de los PDET (p. 159).
- Promoción de medidas de rehabilitación psico-social e individual (p. 161).
- Promoción de procesos colectivos de retorno de personas en situación de desplazamiento y de víctimas en el exterior (pp. 162-163).
- Fortalecimiento de la Política de Atención y Reparación Integral a las Víctimas (pp. 164-165).

### **Garantías de No Repetición**

“Las garantías de no repetición serán resultado por una parte, de la implementación coordinada de todas las anteriores medidas y mecanismos, así como en general de todos los puntos del Acuerdo Final; y por la otra, de la implementación de medidas adicionales de no repetición que se acuerden en el marco del punto 3 “Fin del conflicto” de la Agenda del Acuerdo General” (p. 167).

35 Comunicado Conjunto N°88 de las delegaciones de paz del Gobierno Nacional y las Farc. Disponible en: <http://equipopazgobierno.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/comunicado-conjunto-mecanismo-seleccion-magistrados-jurisdiccion-especial-paz.aspx>. El Papa Francisco rechazó esta invitación, y en su lugar fue invitado (y aceptó) el Presidente del Tribunal Europeo de Derechos Humanos, el italiano Guido Raimondi.





## 6. Implementación, verificación y refrendación

Implementación				
Comisión de Implementación, Seguimiento y Verificación del Acuerdo Final de Paz y de Resolución de Diferencias (CSVr)				
Composición:				
Gobierno Nacional		Farc		
3 representantes		3 representantes		
Objetivos				
Resolver diferencias entre las partes respecto de la implementación del Acuerdo Final (p. 171).	Verificar el cumplimiento del Acuerdo Final (p. 171).	Impulsar y hacer seguimiento a la implementación legislativa del Acuerdo Final (p. 171).		
Plan Marco de Implementación de los Acuerdos				
La CSVr “discutirá y aprobará, dentro de los cuatro (4) meses siguientes a su constitución, un Plan Marco para la Implementación de los Acuerdos sobre la base del borrador que será presentado por el Gobierno Nacional” (p. 172).				
Duración:				
<ul style="list-style-type: none"><li>Vigencia de 10 años.</li><li>Primera fase de implementación prioritaria, hasta el 20 de mayo del 2019.</li></ul>				
Medidas para garantizar implementación del Acuerdo Final				
Tramitación de reformas normativas necesarias para que planes de desarrollo municipales y departamentales incorporen medidas para garantizar la implementación (pp. 172-173).	Promoción de medidas para financiar la implementación con recursos del Sistema General de Participaciones y el Sistema General de Regalías (p. 173).	Promoción de la participación del sector empresarial en la implementación (p. 173).	Se estimulará la recepción de fondos procedentes de cooperación internacional (p. 173).	Activación de 31 emisoras en FM, que funcionarán bajo la modalidad de interés público, para apoyar pedagogía de los acuerdos. “Una vez finalice el proceso de dejación de armas y entre en funcionamiento ECOMÚN, las 31 emisoras serán administradas por esta cooperativa” (p. 191).

Definición de prioridades		
De implementación normativa o legislativa		De otro tipo
<p>Proyectos prioritarios para tramitar en el Congreso en el marco del Procedimiento Legislativo Especial para la Paz (PLEP)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ley de amnistía (p. 176).</li> <li>2. Acto Legislativo de incorporación de la JEP a la Constitución Política (p. 176).</li> <li>3. Ley de aprobación del Acuerdo Final (p. 176).</li> </ol>		<p>Temas del Acuerdo Final que deberán ser priorizados</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. “Definir de acuerdo con los criterios establecidos las zonas en las cuales se implementarán inicialmente los 16 Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial” (p. 178).</li> <li>2. Delimitación de las Circunscripciones Transitorias Especiales de Paz (p. 179).</li> <li>3. Creación del mecanismo de Monitoreo nacional o internacional de las sanciones de la Jurisdicción Especial para la Paz” (p. 179).</li> </ol>
Componente Internacional de la Implementación y la Verificación		
Componente Internacional de la CSVR	Misión Política de Verificación de las Naciones Unidas	Acompañamiento Internacional en el seguimiento al cumplimiento de los puntos del Acuerdo Final
<p>“El componente internacional de verificación que hace parte de la CSVR, estará integrado por un representante de cada uno de los países: Cuba, Noruega, Venezuela y Chile, que como garantes y acompañantes han estado presentes a lo largo del proceso de diálogo para poner fin al conflicto” (p. 185).</p> <p>También habrá dos “notables”, que “serán dos (2) personas de representatividad internacional, elegidas, una por parte del Gobierno Nacional y otra por parte de las Farc-EP” (p. 185).</p>	<p>Se solicitará a Naciones Unidas, a través de la Asamblea General, “una Misión Política con el mandato de verificar la reincorporación de las Farc-EP y la implementación de medidas de protección y seguridad personal y colectiva. Dicha misión iniciará sus actividades una vez concluya el mandato de la misión de verificación de cese al fuego y de hostilidades bilateral y definitivo [...] El Gobierno Nacional y las Farc-EP consideran que el sistema de verificación que se ponga en marcha debe asegurar su funcionamiento por un periodo de tres (3) años, renovables si fuera necesario” (p. 186).</p>	<p>Se les solicitará a diferentes países y entidades internacionales acompañamiento en puntos específicos del Acuerdo Final. Por ejemplo, se le solicitará a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) acompañamiento en el punto de RRI; a la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNDOC) acompañamiento en lo relevante a desmonte de organizaciones criminales; al Comité Internacional de la Cruz Roja acompañamiento en materia de búsqueda de desaparecidos (p. 189).</p>
Refrendación		
<p>“El mecanismo de participación popular que la Corte [Constitucional] indique y en los términos que este alto tribunal señale” (p. 192). En la Sentencia C-379 de 2016, la Corte Constitucional declaró exequible el Proyecto de Ley Estatutaria “por la cual se regula el plebiscito para la refrendación del acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera”. Allí definió las reglas que rigen la convocatoria y desarrollo del plebiscito, y explicó los alcances de este mecanismo como instrumento de refrendación del Acuerdo Final suscrito entre el Gobierno y las Farc.</p>		

©2016 Centro de Análisis Político, Universidad EAFIT  
Carrera 49 - 7sur 50 bloque 38-526  
Medellín, Colombia  
Teléfono (57) (4) 261 9500, extensión 9876

Todos los derechos reservados.

Rector: Juan Luis Mejía  
Decano Escuela de Humanidades: Jorge Giraldo  
Jefe departamento de Gobierno: Santiago Leyva

ISSN: 2462-9375

Diseño y diagramación:  
Pregón S.A.S.  
Medellín, Colombia  
2016



El **Centro de Análisis Político** es la plataforma para la consultoría en temas públicos y políticos de la Universidad EAFIT. Cuenta con una experiencia de una década en análisis desarrollados para el sector público y al privado sobre temas como análisis de riesgos sociopolíticos, conflicto armado, construcción de políticas públicas, estudios sociales y gestión pública.

El **Departamento de Gobierno y Ciencias Políticas** es la unidad académica que unifica al Pregrado en Ciencias Políticas, a las especializaciones en Estudios Políticos y Gestión Pública Municipal, y a la Maestría en Gobierno y Políticas Públicas. Igualmente, el Departamento ofrece un amplio portafolio en curso de extensión y a la medida para la capacitación de funcionarios del Sector Público.

Esta publicación cuenta con el apoyo de:



---

**Cuadernos de trabajo en  
Gobierno y Ciencias Políticas**

Centro de Análisis Político, Universidad EAFIT

Departamento de Gobierno y Ciencias Políticas  
Escuela de Humanidades

